

Université de Montréal

LE DEVOIR SYNDICAL DE REPRÉSENTATION SOUS L'ANGLE DE LA CHARTE DES DROITS ET
LIBERTÉS DE LA PERSONNE: LE CAS DES CLAUSES "ORPHELIN"

par

Diane Gagné

École de relations industrielles

Faculté des études supérieures

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Ph.D.
en relations industrielles

avril 2014

© Diane Gagné, 2014

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

LE DEVOIR SYNDICAL DE REPRÉSENTATION SOUS L'ANGLE DE LA CHARTE DES DROITS ET
LIBERTÉS DE LA PERSONNE: LE CAS DES CLAUSES "ORPHELIN"

Présentée par :
Diane Gagné

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Guylaine Vallée, présidente-rapporteur
Michel Coutu, directeur de recherche
Gregor Murray, membre du jury
Marie-Josée Legault, examinatrice externe

Résumé

En raison des présentes transformations du marché du travail, le mouvement syndical est à la recherche d'un nouvel équilibre. Dans ce contexte plutôt changeant, réorganisations et flexibilité se négocient en échange d'une protection accrue pour ceux qui demeurent en emploi. Si d'une part, ceci mène à une prolifération de nouvelles formes d'emploi atypiques et de disparités de traitement, d'autre part la constitutionnalisation du droit du travail change le rapport quant à l'universalisme syndical. Nous nous sommes alors interrogée sur les impacts que cela peut avoir sur le devoir syndical de représentation. Prenant cela en considération, nous avons voulu au cours de notre recherche faire la lumière tant sur certains impacts de la négociation de clauses de disparité de traitement dans les milieux de travail syndiqués que sur les défis contemporains du droit du travail et de l'emploi. Cette thèse propre au champ d'études que sont les relations industrielles se distingue des autres recherches dans le même domaine en se concentrant sur l'effet empirique de la mise en œuvre d'une norme, par l'étude de deux cas suggestifs. Plus précisément, notre thèse avait comme principal objectif de répondre à la question suivante : *Quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical du recours à la norme d'égalité, à la suite la négociation de clauses « orphelin »*? Pour y parvenir, nous avons dû reconstituer comment les acteurs syndicaux s'étaient approprié l'espace ouvert par la constitutionnalisation du droit du travail. Nous avons utilisé une méthode qualitative, impliquant une revue de la littérature sociohistorique, théorique et juridique, une analyse de la jurisprudence existant à ce sujet et l'étude de deux cas portant sur la négociation d'une clause « orphelin » le tout représentant soixante entrevues semi-dirigées dans plusieurs casernes et palais de justice.

Les connaissances acquises permettent au plan empirique une meilleure compréhension des interactions possibles entre acteurs, institutions et stratégies lors de la mise en œuvre de la norme d'égalité ainsi que des déterminants de l'action (ou de l'inaction) syndicale. Sur le plan pratique, nous espérons que notre thèse puisse guider toute personne ou tout groupe de personnes désirant mettre en œuvre des mesures égalitaires, tant pour éviter certains écueils reliés à ces actions ou réactions suscitées par la mise en œuvre du droit à l'égalité, que pour mesurer l'efficacité des actions entreprises. De surcroît, sur le plan théorique, nous croyons que de mettre à l'épreuve un modèle théorique recoupant stratégies et institutions permettra d'aborder les problèmes à la fois au niveau de l'acteur et au niveau structurel.

Les résultats obtenus aident à comprendre en quoi et comment peut se construire l'action syndicale dans certains (2) cas de mise en œuvre de la norme d'égalité. Le choix de différentes stratégies ne peut pas être dissocié des différents contextes économiques, sociaux et juridiques, ni des capacités stratégiques des différents acteurs en cause. Les principales contraintes identifiées ont pu être imputées tant aux structures de l'association syndicale qu'aux différents univers normatifs mobilisés. Les sources de tensions vécues dans les milieux à l'étude ont été rattachées notamment aux perceptions d'injustice et à la méconnaissance des différentes normes juridiques. En conséquence, il faut conclure que pour les associations syndicales (sans se restreindre à celles à l'étude), la question d'iniquité pourrait avoir de graves conséquences et non seulement sur le devoir de représentation. Nous avons spécialement souligné la fragilisation de leurs assises, dans leurs deux pôles d'actions : d'acteur économique (faille dans la capacité d'action traditionnelle) et d'acteur politique (climat hostile au syndicalisme). Nous souhaitons que l'acteur syndical puisse mobiliser, à la lumière des résultats de notre recherche, des arguments concourant à repenser l'action syndicale, que nous croyons être plus pertinente que jamais. Nous croyons également que les différents acteurs du monde du travail pourraient s'approprier certaines de nos recommandations afin de favoriser une citoyenneté au travail plus inclusive.

Mots-clés : devoir de représentation, discrimination, clause « orphelin », stratégie syndicale, effectivité du droit.

Abstract

As a result of the present transformation of the labour markets, trade union movements are in constant search for a new equilibrium. If in this context of instability, reorganizations and flexibility are negotiated in exchange for increased protection for those who remain in employment. If on the one hand, this leads to a proliferation of new atypical forms of employment and disparities of treatment, on the other hand, the entrenchment of human rights law in the field of labour relation changes the relationship with the union majority rule. This has raised an important question about the impact this will have on the union's duty of fair representation. Taking this into consideration, we wanted in the course of our research to shed light both on the impacts of the negotiation of disparity of treatment (two-tier wage plan) clauses have on unionized workplaces and on the contemporary challenges of labour and employment law. While still being specific to our field of research (industrial relations), our work differs from other studies that have been carried out on this matter by focusing on the empirical effects of the implementation of the norm of equality through the analysis of two suggestive cases. More specifically, the main objective of our thesis was to answer the following question: *What are the effects of the implementation of the norm of equality in unionized work environments in the province of Québec?* In order to achieve this goal, we had to recreate how the trade union actors can fit within the entrenchment of human rights law. We used a qualitative approach, involving a review of historical, theoretical and legal literature, analysis of the existing jurisprudence on this matter and the study of two selected cases involving the negotiation of a "orphan" clause (representing sixty semi-structured interviews in total).

It was in our intention to demonstrate that gained knowledge from previous applications provides a better understanding on the empirical level of possible interactions between actors, institutions and strategies during the implementation of a strategy, as well as important determinants concerning the union action (or inaction). On a practical level, we hope that our thesis can guide any individual (or group of individuals) wishing to implement equality measures, both to avoid some of the pitfalls related to these actions or reactions to the implementation of the right to equality, and to measure the effectiveness of undertaken actions. Additionally, on a more theoretical level, we believe that testing a conceptual model overlapping different strategies and institutions will address these problems both at actor and structural level. The results we obtained provide insights into how and to what extent trade union action can be built in the case of equality norm implementation. The selection

of different strategies cannot be disembodied from its economic, sociological and legal contexts, nor from the strategic capacities of the different actors involved.

The main constraints identified could be attributed both to the structures of the union association and to different normative spaces. The tensions experienced in the studied cases were linked to particular perceptions of injustice and lack of knowledge of different legal standards. Subsequently, we must come to the conclusion that the question of iniquity may have some serious repercussions for trade unions far beyond the duty of fair representation. We specially emphasize the weakening of their foundations, mainly in their two poles of action: as economic players (loophole in the traditional ability of action) and political actors (cultivating a climate that is hostile to unionism). Based on the results of our research, we want union actors to be able to mobilize concurrent arguments to rethink union action altogether, something we believe is more relevant than ever. We also believe that the different actors of today's working world could take ownership of the recommendations set forth in our work to foster a more inclusive citizenship at work.

Keywords: duty of fair representation, discrimination, orphan clauses, trade union strategy, law effectiveness.

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	iii
Liste des tableaux.....	xiii
Liste des figures	xiv
Liste des sigles et abréviations.....	xv
Remerciements.....	xvii
Introduction.....	1
Chapitre 1 Mise en contexte : droit des rapports collectifs.....	12
1.1 La problématique	14
1.2 Une brève histoire des rapports collectifs du travail.....	19
1.3 Les éléments centraux du <i>Code du travail</i>	27
1.3.1 Le droit d'association.....	27
1.3.2 Le régime syndical	28
1.3.3 Le cadre juridique de la convention collective	30
1.3.4 La négociation et l'administration de la convention collective	32
1.3.4.1 L'arbitrage de grief	34
1.4 Le devoir syndical de représentation et le <i>Code du travail</i>	36
1.4.1 Quelques facteurs influençant l'intensité du devoir de représentation dans le cas de l'administration de la convention collective	41
1.4.2 Le recours élargi en vertu de l'art. 47.2 et suivants	42
1.4.3 Deux définitions données au terme discrimination.....	45
1.4.4 La Commission des relations du travail (CRT) en matière de devoir syndical de représentation.....	49
1.5 Quelques problèmes liés au <i>Code du travail</i>	52
1.5.1 Remise en question des assises traditionnelles du mouvement syndical québécois	54
1.5.2 La précarité découlant du statut d'emploi.....	57
En résumé.....	61
Chapitre 2 La constitutionnalisation du droit du travail	63
2.1 L'historique de la Charte québécoise.....	67

2.1.1 La Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ).....	71
2.1.2 Le Tribunal des droits de la personne du Québec (TPDQ).....	72
2.2 Le droit à l'égalité.....	76
2.2.1 La notion de discrimination en vertu des droits fondamentaux.....	81
2.2.1.1 Les conséquences de cette forme de discrimination : quelques étapes charnières de la jurisprudence.....	87
2.2.2 Accommodement raisonnable et contrainte excessive.....	92
2.2.3 La contrainte excessive.....	97
2.3 Des rôles en mutation.....	100
2.3.1 L'élargissement du rôle de l'arbitre.....	101
2.3.2 Le renforcement du devoir syndical de représentation.....	103
2.4 Quelques défis pour l'acteur syndical découlant de la constitutionnalisation des rapports collectifs du travail.....	107
2.4.1 L'autonomie du droit du travail : utopie ou réalité?.....	109
2.4.2 Les défis que posent l'émergence des droits fondamentaux liés au devoir de représentation syndicale.....	114
2.5 Formulation de la question de recherche.....	123
Chapitre 3 - Les considérations théoriques.....	127
3.1 La démarche (revue des travaux).....	128
3.2 L'effectivité du droit.....	133
3.2.1 La typologie des effets du droit de Demers (1996).....	137
3.2.1.1 Effets concrets vs. Symboliques.....	137
3.2.1.2 Effets immédiats vs. différés.....	139
3.2.1.3 Effets voulus vs. effets non-intentionnels.....	140
3.3 La norme d'égalité : l'action syndicale et les clauses « orphelin ».....	142
3.3.1 Les niveaux de l'action syndicale.....	147
3.3.1.1 Les procureurs syndicaux.....	150
3.3.1.3 Les comités exécutifs locaux.....	150
3.3.1.4 Les membres.....	153
3.3.2 Les clauses « orphelin ».....	154
3.3.2.1 Définir la clause « orphelin ».....	155

3.3.2.2 Les enjeux reliés aux clauses « orphelin »	157
3.4 Les courants théoriques en relations industrielles : l'autonomie de l'acteur syndical..	159
3.4.1 Le concept de stratégie syndicale	161
3.4.1.1 L'approche stratégique française	162
3.4.1.2 L'approche stratégique américaine	167
3.4.1.3 L'approche stratégique américaine (acteur syndical)	169
3.4.2 Les concept de pouvoir et de capacité syndicale	177
3.5 La représentation collective	181
3.5.1 Voir et vivre la représentation collective autrement	183
3.5.2 L'acteur syndical et la discrimination	186
En résumé.....	189
Chapitre 4 – Le modèle d'analyse	192
4.1 Prémisses analytiques	193
4.2 Une typologie de l'action syndicale.....	197
4.2.1 La promotion.....	201
4.2.2 Le contournement	203
4.2.3 L'abstention ou l'indifférence.....	205
4.2.4 Le rejet ou l'hostilité	208
4.3 Opérationnalisation des concepts.....	212
4.3.1 Le modèle conceptuel	212
Schéma 4.1 Opérationnalisation de la question de recherche.....	213
4.3.2 La variable indépendante	214
4.3.3 La variable dépendante	218
4.4 Propositions de recherche	222
4.4.1 Les propositions	223
4.4.1.1 Eu égard à l'effectivité.....	224
4.4.1.2 Eu égard à la transformation du devoir de représentation	226
4.4.1.3 En regard de la typologie de l'action syndicale	227
4.4.1.4 En regard du rôle de l'acteur syndical	229
4.5 Le modèle opératoire	231
En résumé.....	234

Chapitre 5 La méthode de recherche	236
5.1 Le type de recherche	237
5.2 La stratégie de recherche	238
5.3 Le plan d'observation	242
5.3.1 La structure de la preuve.....	243
5.3.2 Méthode de collecte des données.....	244
5.3.2.1 La grille d'entrevue.....	247
5.3.2.2 L'échantillonnage	248
5.3.3 Le traitement des données.....	252
5.4 Forces et limites de la recherche.....	253
En résumé.....	255
Chapitre 6 : Présentation des résultats : le cas des pompiers de la ville de Laval	256
Un bref rappel de la démarche empirique.....	257
6.1 La contextualisation	259
6.1.1 La négociation et l'acceptation de la clause « <i>orphelin</i> ».....	264
6.1.1.1 L'origine de la double échelle.....	265
6.1.2 Les rôles des différents acteurs	267
6.1.2.1 La direction du département sécurité/incendie	267
6.1.2.2 Les procureurs.....	269
6.1.2.2.1 Le procureur de la CDPDJ	270
6.1.2.2.2 Le procureur syndical	272
6.1.2.3 L'exécutif syndical.....	274
Avant 1999.....	275
Après 1999	276
6.1.2.4 Les membres du GAPES, ou les « gapeux »	279
6.1.2.5 Les membres de l'association syndicale	282
6.2 Comprendre les différents impacts	283
6.2.1 Les différentes réactions aux actions entreprises.....	283
6.2.2 Les impacts des différentes actions ou réactions	289
6.2.2.1 Les impacts de la décision du TDPQ.....	290
6.2.2.2 Les impacts sur les relations intra-organisationnelles	293

6.2.3 La compréhension des institutions et des événements.....	296
6.2.3.1 Pourquoi il n’y a pas eu de demandes déposées par les voies officielles, lors de la préparation des différentes négociations?	296
6.2.3.2 Pourquoi, un si long délai avant le dépôt de la plainte à CDPDJ?.....	297
6.2.3.3 Que pensez-vous de la décision du TDPQ?	298
6.2.3.4 Que pensez-vous de la décision d’aller en appel et qu’attendez-vous de cet appel?	301
6.2.3.5 Compréhension	302
6.2.4 Que feriez-vous autrement?	304
6.3 La mise en œuvre de la norme d’égalité	307
6.3.1 Évolution de la situation en rapport avec le droit à l’égalité	307
6.3.2 L’adaptation à la norme d’égalité	310
6.4 Les ressources et les impacts en regard de norme d’égalité	313
6.4.1 Le contexte interne.....	314
6.4.2 Les connaissances	317
6.4.3 Les impacts	318
6.5 Votre vision concernant un règlement satisfaisant.	319
6.5.1 Les défis à relever	320
6.5.2 Propositions de règlement satisfaisant.....	322
6.6 Le bilan	324
6.6.1 Le bilan s’appliquant à l’ensemble des répondants	325
6.6.2 Les membres du GAPES	326
6.6.3 Les membres de l’association	327
6.6.4 Les membres de l’exécutif.....	328
6.6.5 Le bilan de la direction du service de la sécurité et des incendies.....	329
6.6.6 Le bilan des procureurs.....	330
Le procureur syndical	330
Le procureur de la CDPDJ.....	331
En résumé.....	332
Chapitre 7 Présentation des résultats : le cas des constables spéciaux du Québec	333
Un bref rappel de la démarche empirique.....	334

7.1 La contextualisation	335
7.1.1 La négociation et l'acceptation de la clause « <i>orphelin</i> »	345
7.1.2 Le rôle des différents acteurs	348
7.1.2.1 La direction	349
7.1.2.2 Les procureurs.....	351
7.1.2.2.1 Le procureur de la CDPDJ	352
7.1.2.2.2 Le procureur syndical	353
7.1.2.3 L'exécutif syndical.....	355
La période 1	357
La période 2 (le président A)	359
L'exécutif actuel.	361
7.1.2.4 Les constables spéciaux occasionnels, lésés et plaignants.....	362
7.1.2.5 Les membres de l'association syndicale	364
7.2 Comprendre les différents impacts	367
7.2.1 Les différentes réactions aux actions entreprises.....	367
7.2.2 Les impacts des différentes actions ou réactions	373
7.2.2.1 Les impacts de la décision du TDPQ.....	374
7.2.2.2 Les impacts sur les relations intra-organisationnelles	376
7.2.3 La compréhension des institutions et des événements.....	380
7.2.3.1 Pourquoi il n'y a pas eu de demandes déposées par les voies officielles, lors de la préparation des différentes négociations?	381
7.2.3.2 Pourquoi un si long délai avant le dépôt de la plainte à CDPDJ?.....	383
7.2.3.3 Que pensez-vous de la décision du TDPQ?	383
7.2.3.4 Que pensez-vous de la décision d'aller en appel et qu'attendez-vous de cet appel?	386
7.2.3.5 Compréhension	388
7.2.4 Que feriez-vous autrement?	389
7.3 La mise en œuvre de la norme d'égalité	392
7.3.1 Évolution de la situation en rapport avec le droit à l'égalité	393
7.3.2 L'adaptation à la norme d'égalité	396
7.4 Les ressources et les impacts en regard de la norme d'égalité	400

7.4.1 Le contexte interne.....	400
7.4.2 Les connaissances	403
7.4.3 Les impacts	405
7.5 Votre vision concernant un règlement satisfaisant.	408
7.5.1 Les défis à relever	409
7.5.2 Propositions de règlement satisfaisant	410
7.6 Le bilan	413
7.6.1 Le bilan s’appliquant à l’ensemble des répondants	414
7.6.2 Les plaignants	416
7.6.3 Les membres de l’association syndicale	417
7.6.4 Les membres de l’exécutif	419
7.6.5 Le bilan de la direction	420
7.6.6 Le bilan du procureur	421
En résumé.....	422
Chapitre 8 – L’analyse des résultats	424
8.1 Les convergences	426
8.2 Les divergences.....	428
8.2.1 Les exécutifs syndicaux	429
8.2.2 Les différentes relations de l’exécutif syndical	430
8.2.3 Les conditions d’emploi au sens large	432
8.2.4 La situation des plaignants.....	433
8.3 Les effets recensés	436
8.3.1 Les effets concrets et les effets symboliques	437
8.3.1.1 L’étape de la négociation et les effets concrets et symboliques.	438
8.3.2 Les effets immédiats et différés	440
8.3.3 Les effets voulus et les effets non-intentionnels	445
8.3.3.1 Les effets attendus : la perspective des négociateurs.....	447
8.3.3.2 Les contre-effets : l’association parallèle	450
Chapitre 9 La discussion	468
9.1 Les propositions	468
9.1.1 Première proposition	471

9.1.1.1 Les sous-propositions.....	474
9.1.2 La deuxième proposition.....	478
9.1.2.1 La sous-proposition.....	480
9.1.3 La troisième proposition	482
9.1.3.1 Les sous-propositions.....	485
9.1.4 La quatrième proposition	492
9.2 Les réponses.....	496
9.2.1 Un devoir de représentation plus exigeant.....	497
9.2.2 Des structures mises à mal	502
9.2.3 La nature du changement dans les relations entre les membres et le syndicat	506
9.3 Les implications pour les relations industrielles	507
9.3.1 Les implications théoriques	508
9.3.2 Les implications pour la recherche	509
9.3.3 Les implications pour la pratique.....	510
9.3.4 Quelques recommandations	511
9.4 Les forces et les limites de l'étude.....	513
9.5 Notre contribution à l'avancement des connaissances.....	517
Conclusion	521
Bibliographie.....	527
Annexe 1 Grille d'entrevue.....	i

Liste des tableaux

Tableau 4.1 : Opérationnalisation de la variable indépendante	217
Tableau 4.2 : Opérationnalisation de la variable dépendante effectivité	220
Tableau 4.3 : Propositions principales et leurs sous-propositions respectives	230
Tableau 6.1 : Chronologie des faits générateurs, acteurs et effets clef pour le cas des pompiers de La ville de Laval	263
Tableau 7.1 : Chronologie des faits générateurs, acteurs et effets clef pour le cas des Constables Spéciaux du Québec	343
Tableau 9.1 : Résumé des résultats concernant les propositions et leurs sous-propositions respectives	470

Liste des figures

Schéma 3. 1 Le modèle de Frege et Kelly (2003 : 13)	172
Schéma 4.1 Opérationnalisation de la question de recherche	213
Schéma 4.2 : Modèle conceptuel	233

Liste des sigles et abréviations

American Federation of Labor	AFL
Association Canadienne des Relations Industrielles	ACRI
Central des syndicats du Québec	CSQ
Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail	CRIMT
<i>Charte canadienne des droits et libertés</i>	C.c.d.l. ou CCDL
<i>Charte des droits et libertés de la personne</i>	CDLP
<i>Code du travail</i>	C.t. ou Code
Commission de la santé et de la sécurité	CSST
Commission des droits de la personne et de la jeunesse	CDPDJ
Commission des relations du travail	CRT
Confédération des syndicats nationaux	CSN
Convention collective	c.c.
Corporation des enseignants du Québec	CEQ
Cotisations déterminées	CD
École Nationale de police du Québec	ENPQ
Exigence professionnelle justifiée	EPJ
Exigence professionnelle normale	EPN
Exigence professionnelle réelle	EPR
Fédération autonome de l'enseignement	FAE
Fédérations des travailleurs et travailleuses du Québec	FTQ
Groupe d'action pour l'équité et l'égalité salariale des pompiers de Laval	GAPES
<i>Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</i>	LATMP
<i>Loi sur la fonction publique</i>	L.f.p.
<i>Loi sur les normes du travail</i>	LNT
Ordre juridique	O.J.
Organismes non-gouvernementaux	ONG
Prestations déterminées	PD
Programmes d'accès à l'emploi	PAE
Programme d'équité en emploi	PEE
Régime de retraite à prestations cibles	RPC
Régime de retraite par financement salarial	RRFS
Regroupement des Associations des Pompiers du Québec	RAPQ
Régulier temps partiel (constable)	RTP
Relations industrielles	RI
Société de Transports de Montréal	STM
Tribunal d'arbitrage	TA
Tribunal des droits de la personne du Québec	TDPQ

*Maman, à ta douce mémoire,
Mon fils, pour que tu croies à demain,
À l'homme de ma vie, pour le merveilleux présent.*

Remerciements

Écrire nos remerciements, c'est mettre un terme à un long cheminement, fréquemment parcouru en solitaire, mais c'est surtout l'occasion de se remémorer que ce parcours aurait été impossible sans l'apport de plusieurs personnes. Tout d'abord, il me faut saluer la générosité des répondants : à vous tous mille mercis pour votre disponibilité et vos enseignements. Ensuite, pour leur soutien financier, je tiens à remercier les organismes subventionnaires : le FQRSC, le CRIMT (centre de recherche auquel je suis associée comme membre étudiante depuis le tout début de mon parcours doctoral), la CSN et l'Université de Montréal. Un merci tout particulier aux lecteurs et aux évaluateurs de cette thèse, pour leur bienveillance et pour la rigueur et la pertinence de leurs commentaires. Un merci particulier à Guylaine Vallée avec qui j'aurai fait mes premiers et mes derniers pas aux études supérieures, à Gregor Murray pour mon intégration au sein du CRIMT, à Marie-Josée Legault pour sa très grande disponibilité.

Plusieurs personnes ont aussi contribué à l'avancement et à la terminaison de cette thèse. Elles sont si nombreuses qu'il me serait impossible de toutes les nommer sans en oublier. À mes enfants (Louis-Philippe, Ariane et Stéphanie), à mes parents (un clin d'œil tout particulier à Chantal Bélanger), à mes amis, à mes étudiants et à mes collègues toute ma gratitude. Cela étant dit, je tiens à remercier spécialement six personnes qui, à un moment charnière de mon parcours, ont su trouver le mot juste, le geste ou l'écoute essentielle à ma remise en route, afin de poursuivre ce parcours.

À l'origine, il y a mon directeur Michel Coutu, qui a cru en moi et m'a invitée à mon premier colloque, sur la citoyenneté au travail, tenu à l'Université Laval en 2004. J'ai rencontré, à ce moment, des gens extraordinaires qui m'ont donné le goût de m'aventurer sur ce chemin doctoral. Je te le redis, merci Michel pour ton encouragement et ton implication au cours de ces dix dernières années. Grâce à toi, j'ai participé à plusieurs séminaires à l'international et j'ai côtoyé des chercheurs [e] s et des professeurs [e] s généreux et indulgents. Je tiens ensuite à remercier Jean Charest, mon directeur de mémoire, pour son précieux conseil initial suggérant de considérer le doctorat comme un parcours en étape et de réévaluer mon implication dans ce projet à chacune d'entre elles. Plus important, Jean m'avait conseillé de ne jamais considérer, peu importe ma décision, même celle d'abandonner, comme

un échec. À Marie-Thérèse Chicha, pour cet après-midi passé à me faire comprendre que pour rédiger un bon travail de recherche il faut une vraie question, sans biais et sans préjugé. Grâce à vos conseils, j'ai pu, dès mes premiers pas au doctorat, apprendre à développer la capacité de voir les deux côtés de la médaille. Un merci tout particulier à ma dada Karine Bellemare, parce qu'ensemble nous avons travaillé si fort et même péniblement à préparer nos examens de synthèse, après quoi, rien n'a plus jamais été pareil. À Nicolas Roby, merci pour ton aide alors que je piétinais à schématiser mon modèle conceptuel. Sans ton apport, peut-être que je chercherais encore (clin d'œil). Finalement, merci à Carole Yerochewski, mon amie, pour ce texte de Mona-Josée Gagnon qui a fait toute la différence en cette difficile fin de parcours.

J'ai dédié cette thèse aux trois personnes les plus importantes de ma vie. Cependant, je ne peux mettre de point final sans leur exprimer toute ma reconnaissance pour leur présence et leur réconfort. À titre posthume, Maman, merci pour ton exemple de courage et de détermination, pour ton amour; merci aussi à mon fils Louis-Philippe, pour toi je me suis rendue jusqu'au bout. Je termine en remerciant Alain, l'homme de ma vie, pour son amour et son soutien indéfectible, je t'aime.

Introduction

La zone grise où se croisent droit, action syndicale et action politique est source de plusieurs problématiques dans les milieux de travail, notamment en ce qui concerne le renouveau syndical et la citoyenneté au travail. De manière générale, le droit peut incarner la manière dont les sociétés prennent en considération ou non les minorités ou les plus démunis. Dans les milieux du travail plus spécifiquement, la représentation collective devient un dispositif puissant, devant assurer tant une égalité par le droit qu'une égalité des droits¹. En effet, telle que reconnue par le législateur québécois, la représentation collective permet au système (marché du travail) de prendre en compte les intérêts des travailleurs. La négociation collective – en octroyant aux travailleurs un certain rapport de force dans leurs discussions avec l'employeur – devrait leur permettre de lutter contre les différentes formes d'inégalité. Cependant, comme ce mécanisme repose sur la démocratie du vote majoritaire, force est de constater que les intérêts ou les besoins particuliers d'un membre ou d'un groupe minoritaire peuvent être occultés au profit de la majorité, d'autant plus qu'en période de récession, de restructuration économique et d'insécurité financière, les parties accordent moins d'importance à la notion d'égalité (Blackett et Sheppard, 2003 : 474). Nous sommes ici devant ce que (Blackett et Sheppard, 2003 : 470) nomment « un cas de conflit de droits² ». Cette situation peut découler d'un choix garantissant la paix industrielle ou permettant d'opter pour un moindre mal³ et ainsi éviter l'imposition de mesures jugées encore plus dommageables. Du coup, il semblerait que les modes d'action mis en œuvre afin de combattre les inégalités de traitement seront sensiblement différents selon le contexte, la culture, la politique et l'idéologie prévalant au sein des différentes organisations.

L'État a joué, au cours des décennies passées, un rôle prépondérant dans l'institution de mécanismes visant à encadrer et à garantir la représentation des travailleurs. Toutefois, dans tous les

¹ Simona Andrini avait discuté de cette question lors du congrès de l'AISLF et du CR03 à Istanbul en 2008. Conférence intitulée : « Droits culturels et lien social: égalité formelle versus égalité substantielle » <http://congres2008.aislf.org/pages/page45.php>

² En fait les auteures font un parallèle entre les intérêts de la majorité et les droits de la minorité, soit : ancienneté et égalité des droits et droits collectifs (législation du travail) et droits individuels (droits civiques) tout en reconnaissant que cette opposition peut être un obstacle aux luttes collectives contre la discrimination dans les milieux de travail.

³ Le moindre de mal doit s'interpréter ici comme une situation de négociation collective, qui ne pouvant pas empêcher un recul, tente d'en minimiser les conséquences.

pays disposant d'un droit du travail effectif, celui-ci est actuellement remis en cause dans sa dimension de protection du travailleur, tant par les réorganisations d'entreprises, par la prolifération de nouvelles formes d'emploi marquées par la flexibilité et la précarité (Bernier et coll. 2003, Pinard 2004, Fudge et Tucker 2004) que par l'idéologie néo-libérale. Par ailleurs, l'avènement des chartes garantissant les droits et libertés signifie un réaménagement des rapports entre majorité et minorité au sein du collectif de travail (Brunelle, 2001, 2002, 2004, Legault, 2005, 2006). Au fil des changements amenés par la jurisprudence, les syndicats ont vu leurs champs d'expertise et de responsabilités augmenter considérablement. Le droit des rapports collectifs du travail devint ainsi subordonné aux droits constitutionnels (Arthurs, 1999 : 45-63). Pour le mouvement syndical, les conséquences sont importantes, puisque les contraintes d'accommodement et les règles d'accès à l'égalité se confrontent au devoir syndical de représentation (art. 47.2 du *Code du travail*), soit la contrepartie du monopole syndical. Du coup, le mouvement syndical est à la recherche d'un nouvel équilibre en raison de ces transformations du marché du travail. Devant une telle dynamique institutionnelle – que plusieurs chercheurs⁴ nomment « constitutionnalisation du droit du travail »⁵ – il devient plus difficile pour l'acteur syndical de consolider ses assises. En effet, au même moment, son pouvoir de négociation diminue, les réorganisations et la flexibilité se négocient en échange d'une protection accrue pour ceux qui restent, menant à une prolifération de nouvelles formes d'emploi atypiques, pendant que la constitutionnalisation du droit du travail change le rapport à l'universalisme syndical.

En d'autres termes, la transformation du marché du travail amène dans les milieux de travail des différences de traitement, tant par la création de statuts d'emploi atypiques que par la difficile intégration de nouveaux travailleurs temporaires à l'emploi d'agences de placement⁶. Pourtant, l'adoption des Chartes des droits et libertés, des programmes d'accès à l'égalité et de la *Loi sur l'équité salariale* pouvaient laisser supposer une nette amélioration des conditions de travail pour les travailleurs dits précaires. Notre recension des travaux à cet égard mène au constat que la discrimination persiste pourtant dans toutes les sphères du travail, bien que certains milieux y soient plus propices que d'autres. Cette persistance nous préoccupe et nous interpelle, d'abord

⁴ Notamment Brunelle, Coutu, Trudeau (2007), Vallée (2007), parmi plusieurs autres.

⁵ Cependant, à l'instar de Coutu (2006, 2009), nous croyons que l'effet de cette constitutionnalisation du droit du travail n'est pas univoque. Si d'une part, celle-ci peut déstabiliser et augmenter la signification du devoir de représentation en cas de discrimination (compte tenu de la notion d'accommodement raisonnable), il faut également voir que d'autre part, elle stabilise (voire élargit) les pouvoirs traditionnels des syndicats, en garantissant la liberté d'association et la liberté d'expression ainsi que l'obligation de négocier de bonne foi.

⁶ La relation de travail est alors tripartite.

professionnellement pour en avoir été directement témoin au cours de notre carrière⁷, puis personnellement, parce que nous avons de jeunes adultes confrontés à ce problème dans notre entourage. Il va sans dire que la curiosité et le désir de changer les choses à cet égard s'ajoutent aux motifs encourageant l'élaboration de la présente thèse. Mais alors, comment pourrions-nous contribuer à la reconnaissance du droit à l'égalité dans les milieux de travail, un objectif qui nous apparaît important pour l'avancement vers une société plus inclusive ? Pour y arriver, il nous fallait faire un choix : notre préoccupation s'adressera à la difficile mise en œuvre du droit à l'égalité dans les milieux de travail syndiqués.

Plus précisément, la présente thèse veut faire la lumière tant sur les impacts des clauses de disparité de traitement dans les milieux de travail syndiqués que sur les défis contemporains du droit du travail et de l'emploi, découlant de la négociation de clauses « orphelin⁸ ». Dans le langage vernaculaire, on désigne par clauses « orphelin » les dispositions de conventions collectives de travail qui ont un effet discriminatoire notamment de par leur aspect de pérennité – puisqu'elles maintiennent ou améliorent les acquis des travailleurs en place lors de leur adoption – et qu'elles font porter sur les travailleurs précaires (futurs employés, ou récemment engagés) le poids des compressions budgétaires demandées par l'employeur. Ces clauses « orphelin », maintenant (en principe) illégales au sens de l'article 87.1 de la *Loi sur les normes du travail du Québec*⁹, étaient souvent fondées sur la date d'embauche et permettaient la coexistence de deux échelles salariales (une double échelle) ou encore le gel d'échelon.

Notre questionnement se penche plus précisément sur l'impact des clauses de disparités de traitement. Pourquoi introduire de telles clauses ? De quelle utilité sont-elles ? Nous savons que la négociation de clauses de disparités de traitement, comme substitut aux restructurations, est fondamentalement liée à une stratégie de rationalisation des dépenses des gouvernements. Les syndicats locaux sont pour leur part confrontés à des intérêts divergents et doivent vivre avec une

⁷ Expérience acquise à titre de déléguée syndicale dans un milieu dit non-traditionnel.

⁸ Nous préférons l'appellation des clauses « orphelin » pour une question de précision, puisque les clauses de disparité de traitement par définition s'adressent également à des clauses créant des traitements différents en vertu du statut d'emploi, celles-ci ne sont pas prohibées par la loi et elles sont dépourvues de toute la charge émotive ressentie les travailleurs visés par une clause « orphelin ».

⁹ Les clauses « orphelin » d'une forme permanente sont illégales depuis l'adoption de l'article 87.1 de la *Loi des normes du travail*, L.R.Q., c.N-1.1, en 1999 (Réf. QUE-14 Chapitre IV section VII.I Disparités de traitement).

législation du travail plus ou moins adaptée au contexte moderne. On peut en conclure qu'une partie de la solution repose nécessairement sur la volonté politique. Cette volonté politique est-elle probable? La conjoncture actuelle permet d'en douter, d'où l'intérêt pour l'action autonome du mouvement syndical. Dès lors, des questions incidentes se posent concernant plus particulièrement : 1) le rôle assumé par le mouvement syndical dans la représentation et la protection des travailleurs; 2) l'interaction entre les droits et libertés de la personne et le devoir syndical de représentation; 3) la perception et l'application par l'acteur syndical des normes relatives aux droits et libertés de la personne en cas de discrimination au travail. Cela dit, ce sont les effets des interactions produites par la mise en œuvre du droit à la non-discrimination (la norme d'égalité) sur l'acteur syndical québécois qui nous intéresseront davantage dans le cadre de la présente thèse, puisque nous voulons reconstituer comment les acteurs syndicaux locaux s'insèrent dans l'espace du travail ainsi « constitutionalisé ».

Nous entendons donc nous pencher sur la question suivante : quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical de la mise en œuvre de la norme d'égalité à la suite de la négociation d'une clause « orphelin »? Répondre à cette interrogation nous permettra d'identifier les contraintes et les sources de tensions liées aux disparités de traitement, en plus de mieux comprendre les bases sur lesquelles les acteurs syndicaux construisent leurs actions. Notre recherche se situera résolument à l'intérieur de notre champ d'études, les relations industrielles. Elle se distinguera des autres recherches dans le même domaine en se concentrant sur l'effet empirique de la mise en œuvre d'une norme. Nous avons été inspiré dans ce choix par Vallée et coll. (2001 : 26-27), qui convenaient que l'étude de la jurisprudence, bien que très pertinente, ne permet pas de saisir de manière approfondie les stratégies des acteurs, ni les effets de leur action ou inaction. Cette particularité nous a conduit vers un modèle théorique multidisciplinaire tenant compte des connaissances issues à la fois des relations industrielles et de la sociologie du droit.

Afin d'être en mesure de vérifier nos propositions, nous avons arrêté notre choix sur la saga des clauses « orphelin ». Nous avons sélectionné certaines plaintes déposées devant la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) par deux associations parallèles¹⁰ distinctes, soient celle des pompiers de la ville de Laval et celle des constables spéciaux

¹⁰ Le terme association parallèle a été utilisé par Brunelle (2002) pour décrire un regroupement de travailleurs visés par la négociation d'une clause « orphelin ». Nous avons choisi d'utiliser le même terme même si dans les

du gouvernement du Québec. La CDPDJ a par la suite porté les plaintes devant le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ). À la suite de décisions favorables aux plaignants (du moins en partie), une demande d'appel a été déposée par les employeurs. La Cour d'appel a accepté d'entendre les deux causes, pour ensuite annuler les deux décisions du Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ). Dans les deux cas, il s'agissait de la décision finale. En effet, la Cour suprême du Canada a refusé d'entendre la cause des pompiers et à la suite de ce refus la CDPDJ n'a pas jugé opportun de demander une autorisation de pourvoi dans le cas des constables spéciaux. Une soixantaine d'entrevues ont été réalisées, auprès de divers intervenants (procureurs syndicaux, membres de l'association, membres ou ex-membres de l'exécutif syndical, plaignants, représentants patronaux) et dans différentes régions, casernes ou palais de justice. Cette démarche nous a procuré un matériau de grande qualité, représentant plus de cent heures d'entretien.

À première vue, les deux causes présentaient beaucoup de convergences et de similarités. Par exemple, toutes deux découlaient d'une même demande gouvernementale fondée sur une norme législative (réduction de 6% de la masse salariale), les associations syndicales étaient confrontées au même dilemme face aux membres (précarité ou disparité de traitement) et elles devaient vivre avec une injustice qui n'était pas issue d'une discrimination directe. À la fin des recours, on obtient le même résultat juridique: les plaignants ont été déboutés dans les deux cas. Or, dans la réalité, beaucoup de différences sont apparues lors de l'analyse des résultats. Trois d'entre elles ont exercé davantage d'influence et ont ainsi retenu notre attention.

La première différence découlait du contexte d'adoption de la clause « orphelin ». Chez les pompiers, la convention collective introduisant la deuxième échelle a été signée avec l'une des plus grandes majorités enregistrées à ce jour (plus de 80% aux dires de certains répondants), tandis que chez les constables spéciaux, il n'y avait pas eu d'assemblée générale ou spéciale pour entériner la lettre d'entente. Pourtant, celle-ci autorisait une nouvelle échelle salariale (passant de 5 à 10 échelons) et rétrogradait du même coup tous les constables spéciaux occasionnels à l'échelon d'entrée, en échange d'un futur statut de constable spécial régulier à temps partiel (associé à un minimum d'heures de travail garanties) et de mises à la retraite anticipées.

deux cas à l'étude, l'enquête terrain démontre que ces deux regroupements de plaignants sont plus ou moins formels.

La seconde distinction concerne la nature du problème à la base de discrimination alléguée, différentes dans les deux cas. En effet, chez les pompiers, il s'agissait d'une deuxième échelle comportant plus d'échelons (dont l'étendue était augmentée de 5 à 9 échelons) et des délais plus longs pour atteindre le plafond salarial (passant de 55 à 72 mois). Celle-ci n'était applicable qu'aux nouveaux arrivants (ceux recrutés après juin 1998). Donc la correction demandée par la CDPDJ aux noms des plaignants concernait le retour à l'échelle d'origine et la récupération du salaire perdu pour tous les pompiers embauchés après l'entrée en vigueur de cette deuxième échelle. Subséquemment, tous les nouveaux pompiers ont pu signer la plainte et se joindre au groupe de plaignants. Par contre, chez les constables spéciaux, le problème a toujours été considéré comme une rétrogradation salariale, s'adressant plutôt à une classe de travailleurs précaires (constables spéciaux occasionnels), qui se retrouvaient indirectement discriminés au motif de l'âge. Ainsi, à la différence des pompiers, seuls les constables spéciaux rétrogradés ont pu bénéficier du recours (un seul des constables travaillant encore n'a pas déposé de plainte).

La troisième différence concernait le degré de reconnaissance interne et externe. En effet, puisque chez les pompiers le milieu de travail est relativement homogène, tissé serré et que la relation entre l'employeur et le syndicat en est une de proximité et de coopération, l'association des pompiers détient un certain pouvoir et profite d'un bon rapport de force lors des négociations. C'est d'ailleurs l'exécutif syndical qui conduisait les pourparlers avec les plaignants afin de régler le dilemme à l'amiable avec les membres du Groupe d'action pour l'équité et l'égalité salariale des pompiers de Laval (GAPES). Par opposition, la survie même des emplois était un enjeu chez les constables spéciaux. Cette situation relève de plusieurs facteurs ayant précédé l'adoption de la clause et fragilisé le terrain sur lequel elle viendrait s'établir. Parmi ces facteurs, on compte un important clivage inter-statutaire parmi les membres de l'association (celui-ci existait préalablement au sein de l'association entre les constables spéciaux de statuts différents, soit entre permanents et occasionnels); une faible valorisation de la tâche (souvent assimilée à un rôle de gardien de sécurité, malgré des pouvoirs et des responsabilités beaucoup plus importants); ainsi qu'un taux de roulement du personnel très élevé. La relation entre l'employeur et le syndicat en était une de « bon voisinage ». Jusqu'en 2010, les présidents étaient libérés à temps plein afin de participer à la bonne marche de la petite unité des constables spéciaux au sein du regroupement des agents de la paix, sous la direction du ministère de la Sécurité publique. En apparence les relations étaient bonnes, mais dans les faits, l'exécutif n'avait que très peu de pouvoir de négociation dans la machine ministérielle. Cette relation de proximité a souvent été perçue (aux dires des membres de l'association rencontrés) comme de la

« compromission », attendu que les griefs n'aboutissaient pas souvent à un règlement favorable au travailleur (s'ils n'étaient déclarés irrecevables parce que hors délais ou pour d'autres motifs).

Notre thèse se divisera en deux parties, recoupées en neuf chapitres. La première partie campera la problématique, les contextes, la position théorique et la méthode de recherche. Elle regroupera les chapitres 1 à 5 soit : (1) l'acteur syndical et les rapports collectifs; (2) la constitutionnalisation du droit du travail; (3) les approches et les courants théoriques; (4) le modèle d'analyse; (5) la méthode de recherche. La seconde partie, de contenu plus empirique, sera composée des chapitres 6 à 9. Nous présenterons dans ces chapitres l'analyse et la discussion des résultats obtenus et des différents impacts observés. Ces derniers chapitre seront ainsi divisés : (6) les résultats obtenus chez les pompiers de la ville de Laval; (7) les résultats obtenus chez les constables spéciaux du Québec; (8) l'analyse des résultats; et finalement (9) la discussion.

Dans le premier chapitre, l'acteur syndical et les rapports collectifs, nous nous pencherons sur la spécificité du droit des rapports collectifs au Québec; nous y retracerons un pan de son histoire afin de mesurer l'évolution du rôle de l'acteur syndical. Définir les éléments centraux du *Code du travail* (notamment le devoir de représentation) nous permettra ensuite de cerner le rôle que le législateur a dévolu à l'acteur syndical et de recenser quelques problèmes vécus par les acteurs syndicaux et reliés au *Code du travail*. Nous conclurons en élaborant sur la question de la crise contemporaine découlant de la difficile cohabitation entre le droit des rapports collectifs du travail et la norme d'égalité.

Nous présenterons au second chapitre l'émergence et la consolidation d'une nouvelle dynamique, la constitutionnalisation du droit du travail, découlant de la transformation des marchés du travail et de la composition de la main-d'œuvre. Nous verrons comment celle-ci (la constitutionnalisation) affecte le mouvement syndical. Cette démarche, le cœur de notre problématique, s'avérait incontournable si l'on veut comprendre et mieux situer les effets causés par l'avènement des chartes garantissant les droits et libertés de la personne sur l'acteur syndical.

Le troisième chapitre exposera les différents courants théoriques mobilisés. Les choix théoriques qui servent de fondement à notre projet de recherche proviennent d'une part de la sociologie du droit et d'autre part de théories de moyenne portée en relations industrielles. L'objet d'étude qui

découle de notre question vise l'effet empirique de la norme d'égalité. L'effectivité du droit de Guy Rocher (1988) est donc l'approche retenue pour l'opérationnalisation de notre variable dépendante. Toutefois, nous irons au-delà de la classification de Rocher pour utiliser la typologie des effets du droit de Valérie Demers (1996), à laquelle nous avons ajouté une dimension temporelle lors de la construction de notre modèle conceptuel (chapitre 4). Cette théorie ne nous permettait cependant pas d'opérationnaliser notre variable indépendante : la mise en œuvre du droit à l'égalité et ses trois dimensions (acteurs, institutions, recours). C'est pourquoi nous avons eu recours à des théories complémentaires de moyenne portée provenant des relations industrielles, notamment les courants traitant de l'autonomie de l'acteur syndical, de la capacité stratégique, de la représentation collective et de l'action syndicale en lien avec la discrimination (Weil 1994, Lévesque et Murray 2010a, Frege et Kelly 2003, Hall et coll. 2006, Brunelle 2001, 2002, 2007a et b 2008a et b, Legault 2005 et 2006, etc.).

Nous développerons au chapitre 4 un modèle d'analyse permettant l'identification d'indicateurs fiables pour la préparation de notre enquête de terrain, ainsi que notre typologie de l'action syndicale. Le développement d'une typologie de l'action syndicale en regard de la discrimination a été une démarche préliminaire importante, celle-ci ayant guidé les choix méthodologiques présentés au chapitre 5. Nous utiliserons à la manière de Frege et Kelly (2003) et Lévesque et Murray (2010a) un modèle d'analyse au carrefour des approches stratégiques et institutionnelles. La position théorique que nous adopterons face au rôle de l'acteur syndical en lien avec la discrimination peut être résumée en trois points. (1) À l'instar de Lévesque et Murray (1998) et de Dufour-Poirier (2011), nous supposons que l'action syndicale est un construit itératif, constamment remanié par les acteurs et favorisant la détermination de leurs conditions de travail et de l'emploi. (2) Comme en attestent les approches stratégiques française et américaine et le néo-institutionnalisme, les différents acteurs syndicaux semblent avoir une bonne marge de manœuvre dans l'exercice de leurs fonctions. Par conséquent, les acteurs utilisent différentes stratégies en fonction de plusieurs éléments, notamment ceux engendrés par le contexte et le type de discrimination (Gagnon 1991, Flyvbjerg 2001, Brunelle 2002, Frege et Kelly 2003, Legault 2006 et Lévesque et Murray 2010a). (3) La mise en œuvre du droit à l'égalité aura une multitude d'effets, ceux-ci pouvant être concrets, symboliques, immédiats, différés, voulus ou non-intentionnels, comme le définit par ailleurs Demers (1996).

Le chapitre 5 présentera les choix méthodiques : (1) une revue des travaux sociologiques, historiques, théoriques et juridiques; (2) une analyse de la jurisprudence; (3) l'étude de deux cas : les

pompiers de la ville Laval¹¹ et les constables spéciaux du Québec¹², ainsi que les moyens que nous avons mis en place afin d'en arriver à des résultats valables et fiables. Nous avons choisi deux cas traitant de clauses « orphelin », puisqu'ils se démarquent par leur caractère suggestif et atypique. Conséquemment, ces choix ont permis d'en apprendre davantage sur les effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité dans les milieux de travail syndiqués au Québec, dans le cas de syndicats indépendants et non de sections locales ou de syndicats locaux liés à une association de niveau supérieure, par ramification ou affiliation.

Les chapitres 6 et 7 présenteront les résultats des entrevues menées auprès d'une soixantaine de répondants (distribués parmi les 2 cas à l'étude). Il y a convergence quant au contexte de la négociation des clauses « orphelin » choisies (une ordonnance du gouvernement), se matérialisant par une mince marge de manœuvre, des dilemmes similaires pour les exécutifs syndicaux qui doivent négocier entre précarité¹³ et disparités de traitement¹⁴ et les mêmes problèmes en regard des enjeux de la discrimination. L'étude de terrain a aussi révélé plusieurs différences qui alimenteront d'ailleurs notre discussion, notamment en ce qui a trait à la valorisation de l'emploi (pompiers ou constables spéciaux, occasionnels ou permanents), au niveau de connaissances, à la situation financière des associations et aux impacts de la correction demandée par la CDPDJ aux noms des plaignants ainsi que vis-à-vis le soutien reçu par les plaignants.

Le chapitre 8 s'attardera à analyser les résultats à partir de la notion *Rocherienne* d'effectivité du droit, des effets concrets, symboliques, immédiats, différés, voulus et non-intentionnels. Tout d'abord, il est apparu que les frontières ne sont pas étanches et qu'elles pouvaient être difficiles à cerner pour certaines catégories d'interlocuteurs. Ainsi, certains effets concrets nous ont permis de considérer que des mesures législatives adoptées n'avaient qu'un effet symbolique. Par exemple, la modification à la *Loi sur les normes du travail* (LNT) par l'ajout de l'article 87.1 en 1999, avait en théorie pour objectif d'interdire les clauses de disparités de traitement. Cependant, en ajoutant au

¹¹ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Laval (Ville de) Service de sécurité des incendies*, 2009 QCTDP 4 (CanLII).

¹² *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Syndicat des constables spéciaux*, 2010 QCTDP 3 (CanLII)

¹³ C'est-à-dire de voir la disparition d'une classe de travailleurs ou l'apparition d'un statut de temporaire

¹⁴ La mise sur pied d'une seconde échelle salariale parallèle contenant plus d'échelons, s'étirant dans le temps et s'appliquant à partir d'une date d'embauche, ou encore nouvelle échelle, augmentant considérablement le nombre d'échelons salariaux à gravir pour atteindre le sommet.

même moment l'article 87.3 LNT¹⁵, le législateur venait légitimer les clauses de disparités de traitement dites temporaires, avec tous les effets néfastes recensés. Il ressort également que ce sont les contre-effets tels l'augmentation des préjugés, la perte de crédibilité de l'exécutif syndical, le clivage entre les plaignants et les autres salariés et la victimisation qui font le plus mal aux associations.

Finalement, nous discuterons au chapitre 9 de nos résultats. Après avoir d'abord apporté quelques nuances, l'ensemble de nos propositions a pu être confirmé. Ainsi, le devoir de représentation, s'il ne se transforme pas radicalement à la suite de la constitutionnalisation du droit du travail se complexifie bel et bien, puisqu'il s'évalue dorénavant à la lumière de trois univers normatifs (à savoir le *Code du travail*, la *Charte* et la *LNT*). Similairement, la mise en œuvre de la norme d'égalité produit des effets multiples, pouvant exacerber les tensions entre les acteurs en charge de mobiliser le droit du travail et ceux se référant aux droits de la personne. Les sources de tensions seront plus importantes lorsqu'il n'y a pas ou peu intérêts communs. De plus, les recours mobilisés peuvent découler des tensions existantes dans les milieux de travail (constables spéciaux) ou provenir des recours intentés (dans le cas des pompiers de Laval). Il est aussi vrai que les actions/réactions dépendent principalement de la volonté, de la capacité et des connaissances des différents acteurs syndicaux. Toutefois, il faut noter que les choix de stratégies sont plutôt le résultat d'un manque de connaissances que de ressources dans le cas des plaignants. C'est pourquoi nous en sommes venue à la conclusion que, malgré leur nature informelle et une durée de vie limitée, les associations de plaignants auront des impacts très importants sur l'association entière, de par les recours et les décisions/actions qu'elles entreprendront.

À la suite de ces résultats, nous avons présenté les différentes implications de notre étude pour le champ des relations industrielles. Nous croyons que d'avoir mis à l'épreuve un modèle théorique recoupant stratégies et institutions aura permis d'aborder les problèmes à la fois au niveau de l'acteur et au niveau structurel. La typologie développée en lien avec l'action syndicale et la discrimination pourra également guider d'autres chercheurs lorsqu'il s'agira de cerner d'autres réalités. Nous espérons que les connaissances acquises permettront sur le plan empirique d'avoir une meilleure compréhension des interactions possibles lors de la mise en œuvre d'une stratégie et une meilleure compréhension des déterminants de l'action (ou de l'inaction) syndicale. Nous anticipons que l'acteur syndical pourra

¹⁵ Puisque cet article prescrit que de telles clauses ne doivent pas être prises en considération si l'échelle est applicable à l'ensemble des salariés et que l'écart se résorbe progressivement à l'intérieur d'un délai raisonnable.

mobiliser, à partir des résultats de notre recherche, des arguments concourant à repenser l'action syndicale, qui demeure plus pertinente que jamais. Nous souhaiterions que notre recherche puisse guider toute personne ou tout groupe de personnes désirant mettre en œuvre des mesures égalitaires, afin qu'elles puissent éviter certains écueils reliés à ces actions et qu'elles soient capables de mesurer l'efficacité des actions entreprises. C'est pourquoi, dans une perspective de renouveau syndical, nous suggérerons aux exécutifs syndicaux de travailler sur trois pistes d'action : la reconnaissance, la formation et l'information et la citoyenneté au travail.

Notre devis devant être qualitatif, avec les limites et les forces inhérentes à ce genre de recherche, nous avons donc fait des choix théoriques et méthodologiques en conséquence, lors de l'élaboration de notre plan de travail. Nous avons pris soin de minimiser les biais (tant les nôtres que ceux des répondants), d'où le recoupage de l'information afin de nous assurer de la validité et de la fiabilité des résultats. Nous avons choisi deux cas accessibles permettant d'explorer en profondeur le processus de la mise en œuvre de la norme d'égalité et de comprendre l'importance des contextes. Ces choix induisaient aussi certaines limites. Nous avons toutefois été en mesure de mettre en place des mécanismes aptes à les circonscrire, considérant les apports positifs anticipés. Nous croyons donc que les conclusions dégagées par la présente thèse quant à la transformation du devoir de représentation et aux effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité seront concrètes, valables et fidèles à la réalité.

Enfin, nous présenterons des résultats devant conduire, du moins nous l'espérons, à une réponse permettant une avancée significative, tant sur le plan théorique¹⁶ (scientifique) qu'empirique (pratique) pour la discipline des relations industrielles¹⁷. Si les opportunités pour un renouveau syndical sont particulièrement intéressantes, les dangers sont néanmoins bien réels tant en regard du devoir de représentation, de la citoyenneté au travail qu'en lien avec l'accès à la justice pour les victimes de discrimination. Les défis touchant le devoir de représentation concernent notamment les responsables syndicaux, tandis que ceux relatifs à une citoyenneté au travail demanderont également une intervention étatique (notamment pour que soient éliminés tous les types de clauses « orphelin »).

¹⁶ Notamment par le développement d'une typologie de l'action syndicale en regard de la discrimination (notions développées chapitre 3).

¹⁷ Quant à une citoyenneté au travail plus inclusive, voir le chapitre 8.

Chapitre 1 Mise en contexte : droit des rapports collectifs

« Il y a beaucoup d'échanges intergénérationnels généreux
pour les siens, mais c'est le sort des enfants des autres
qui est et sera un des grands tests
de notre tonus social, éthique et politique »

Jacques Grand'Maison (collectif : 1999 : 9)

Corollaire du monopole de représentation accordé par le *Code du travail*, le devoir de représentation syndicale est au cœur de l'action syndicale. Le mouvement syndical s'affaire depuis de nombreuses années à encourager la mise sur pied d'un milieu de travail plus égalitaire et plus inclusif. Au cœur des revendications, des actions sociales et politiques ont été entreprises pour permettre l'adoption de multiples mesures législatives favorisant l'égalité, notamment celles concernant les congés de maternité, de paternité et parentaux, l'intégration des personnes handicapées, la discrimination raciale ou religieuse, l'adoption de conditions de travail décentes, l'accès à une protection sociale minimale, etc. Concrètement, cela se traduit dans les milieux de travail par une moindre sexualisation des postes, le développement d'une équité salariale, le cumul d'ancienneté durant les différents congés parentaux, une plus ample appréciation de la notion de handicap, etc.

Néanmoins, depuis les années 80, dans un contexte de rationalisation et d'austérité, les syndicats locaux doivent, lors des rondes de négociation, gérer les compressions demandées. La flexibilité se négocie alors en échange d'une certaine sécurité pour les travailleurs en place. C'est dans cet environnement qu'apparaissent les clauses « orphelin ». La prolifération de travailleurs répondant à des statuts atypiques (par opposition au travailleur permanent et à temps plein) fait naître des problèmes d'équité intergénérationnelle, puisque ces clauses de disparité de traitement sont souvent la réponse à un enjeu de négociation où l'on se demande « quelle précarité choisir ? » Dès lors, les exécutifs syndicaux locaux sont confrontés à des intérêts hétérogènes et les résultats sont fréquemment discriminatoires. Les derniers arrivés ou les travailleurs à venir sont souvent les seuls à porter le poids des coupures demandées. Il en est ainsi d'une part parce que les exécutifs locaux ont peu de marge de manœuvre lors des négociations et d'autre part, parce que la paix industrielle (la survie de l'entreprise)

est l'objectif ultime. Dans le secteur public ou parapublic, si les syndicats ne sont pas menacés par la délocalisation, ils font face à un Conseil du trésor intransigeant, qui profite d'un rapport de force provenant du pouvoir législatif pour imposer des réductions récurrentes de la masse salariale, ou des augmentations salariales limitées.

Les problèmes engendrés par la négociation de telles clauses à la fin des années 90 ont donné lieu à un grand débat public, auquel participaient différents acteurs du monde du travail. Le gouvernement légifèrera, mais comme nous le verrons, son intervention sera minimale, ayant toutes sortes de conséquences. Or, cette thèse porte justement sur les différents impacts découlant de la négociation d'une clause « orphelin » pour le mouvement syndical et plus principalement sur le devoir de représentation syndicale.

La présentation de ce premier chapitre découle d'une revue des travaux juridiques et sociologiques, ainsi que de l'analyse qualitative des différentes actions syndicales répertoriées et des différents recours sollicités. Dans ce premier chapitre, nous prendrons en compte la spécificité du droit des rapports collectifs au Québec, nous retracerons un pan de son histoire afin de mesurer l'évolution du rôle de l'acteur syndical et nous aborderons également l'influence du droit des rapports collectifs sur l'institutionnalisation des relations de travail.

L'objectif de ce chapitre sera d'abord de présenter la problématique de la recherche (1.1). Puis, nous aborderons le contexte dans lequel le droit des rapports collectifs est né (1.2), en accordant une attention spéciale au *Code du travail* québécois. Par la suite, nous ferons la recension des éléments centraux du *Code du travail* (1.3), en incluant le droit d'association (1.3.1), le régime syndical (1.3.2), le cadre juridique de la convention collective (1.3.3) et la négociation et l'administration de la convention collective (1.3.4) – définissant ainsi l'importance de la convention collective comme source du droit des rapports collectifs – pouvant moduler et définir le rôle et certaines stratégies de l'acteur syndical. Subséquemment, nous présenterons le devoir syndical de représentation dans sa mission au sens large de négociateur et d'administrateur de la convention collective en regard du *Code du travail* (1.4). Pour compléter ce chapitre, nous présenterons quelques problèmes d'application du *Code du Travail* (1.5), notamment ceux découlant de la remise en question des assises traditionnelles du mouvement syndical.

1.1 La problématique

« [...] la législation du travail d'hier n'est pas née dans la tête d'experts, elle a résulté d'engagements, de conflits et de la négociation collective. Il n'y a pas de raisons de penser qu'il en sera autrement à l'avenir »

Deakin (2002 : 226)

L'industrialisation a été rendue possible par la création du salariat et de la relation d'emploi¹⁸. De ce phénomène, les historiens retiennent notamment la naissance de l'entrepreneuriat, qui a permis l'émergence d'un nouveau groupe social. Toutefois, la division des tâches, la parcellisation du travail, les exigences de formation minimale, l'interchangeabilité des travailleurs ainsi que la distinction entre conception et exécution du travail sont des phénomènes répertoriés pour expliquer l'apparition de l'antagonisme et de la confrontation dans les milieux de travail. Donc, les conditions de travail ont été rendues difficiles par l'émergence du taylorisme et du fordisme. En réalité, c'est cette conscientisation face aux problèmes reliés au capitalisme qui a donné au mouvement syndical toute son étendue. Pour Kerr (1955), nous devons cette conscientisation à « l'expansion rapide, turbulente et apparemment irréversible du syndicalisme et de la négociation collective » (cité par Giles et Murray, 1996 : 69).

Donc, pour les tenants¹⁹ de l'approche du pluralisme industriel, les relations de travail auront un caractère conflictuel certain, découlant du lien de subordination et du principe de la balance du pouvoir. Puisque pour ces auteurs, le marché du travail repose sur un système où la prise de décision est le résultat de conflits et de compromis entre une multitude de groupes ayant des intérêts différents. Ces conflits sont articulés autour d'un ensemble de règles (la convention collective) mis en place par les travailleurs, les employeurs et leurs organisations, en réponse à l'adoption du *Wagner Act*²⁰ aux États-Unis en 1935. Les principes généraux de cette législation influenceront considérablement le régime de relations de travail adopté au Canada (dans les secteurs économiques reliés aux efforts de guerre, par le biais de l'Arrêté en conseil 1003) et au Québec (par la *Loi sur les relations ouvrières*²¹)

¹⁸ Les travailleurs ont échangé leur force de travail contre un salaire.

¹⁹ Notamment Kerr, Fox, Flanders.

²⁰ *National Labor relations Act (Wagner Act)*, 1935 ch.372, Stat. 449; 29 USC.

²¹ S.Q. 1944, c.30.

en 1944. Subséquemment, la représentation collective dans le secteur privé en Amérique du Nord s'arrimera à l'entreprise. Cela étant, le pouvoir et sa répartition entre les acteurs seront des éléments primordiaux dans l'étude des relations de travail.

L'essor du syndicalisme est en partie lié avec le développement de l'intervention étatique vis-à-vis du travail. Cependant, comme dans de nombreuses autres sociétés libérales, le droit du travail québécois s'est aussi développé avec l'évolution de l'économie, plus précisément avec l'évolution de l'organisation de la production et de la fourniture des biens et services; il a donc été marqué par le contexte social et politique dans lequel il a émergé. Ce droit, malgré ses déficiences, a apporté une certaine solution aux problèmes du déséquilibre entre les employeurs et les personnes à leur emploi, dans le contexte d'industrialisation du milieu du vingtième siècle.

La problématique centrale de notre recherche nous conduira à tracer le portrait de l'évolution du devoir de représentation syndicale en regard de la discrimination au travail, pour ensuite évaluer les effets de l'inféodation du droit des rapports collectifs aux principes des *Chartes*²² sur l'activité syndicale. Nous avons retenu l'hypothèse que *le mouvement syndical est à la recherche d'un nouvel équilibre*, en raison des présentes transformations du marché du travail. Nous évoquerons notamment la constitutionnalisation du droit du travail, la prolifération de nouvelles formes d'emploi et l'hétérogénéité de la main-d'œuvre qui provoquent des changements dans les relations du travail, celles-ci changeant tant en forme qu'en contenu. La négociation devient raisonnée et les contrats sont de longue durée (en continu). Le rapport de force est inversé. Les employeurs décrètent des lock-out de longue durée (Journal de Québec, Pétro-Canada, Journal de Montréal) pendant que dans le secteur public, les syndicats se mobilisent et font front commun (2009) afin d'éviter de se faire imposer des conditions salariales par des mesures législatives, comme en 2005. La réorganisation et la flexibilité se négocient en échange d'une protection accrue pour ceux qui restent.

Aujourd'hui, le monde du travail est confronté à plusieurs changements, tels que le bouleversement des contextes économiques, technologiques, politiques, sociaux et juridiques, la

²² Il s'agit d'une part de la *Charte canadienne des droits et libertés* Partie 1 de la *Loi constitutionnelle de 1982* [Annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada* 1982).R.-U.,ch.11], droit constitutionnel et de la *Charte des droits et libertés de la personne* (RLRQ c. C-12) charte reconnue quasi constitutionnel, par la Cour Suprême.

mondialisation, la diversité de la main-d'œuvre, etc. Le métissage²³ des droits, la diversité religieuse, sexuelle, raciale, psychologique et physique tant par l'âge que par les handicaps, représentent pour l'employeur et pour le syndicat de nouveaux défis d'intégration. Devant cette conjoncture, le mouvement syndical éprouve certaines difficultés à s'adapter et à jouer un rôle important dans la nouvelle réalité sociale et économique²⁴. Selon un certain discours²⁵, le syndicalisme dans sa forme traditionnelle serait en voie d'extinction. Sans être aussi alarmiste, il faut reconnaître que le contexte est manifestement plus hostile que favorable au mouvement syndical nord-américain. Celui-ci, en raison de nouvelles structures industrielles et économiques et d'un contexte juridique de plus en plus prégnant tardant à s'adapter (comme nous le verrons plus loin), fait face à un rétrécissement du domaine du travail salarié. Ceci se traduit notamment par des problèmes de représentativité et d'efficacité de l'action syndicale, tout spécialement en matière de droit à l'égalité.

Par conséquent, nous pourrions avancer à l'instar de Supiot (1990 : 488) que le droit du travail sera un perpétuel balancement entre les notions de l'individuel et du collectif, de subordination et de liberté, de contrat et de statut. Bich²⁶ (1993 : 558) nous apprend qu'il existe en France un droit au travail reconnaissant la complémentarité du contrat individuel et collectif. Dans la législation française, l'emploi est la principale source de sécurité économique des personnes. Donc, le droit du travail et le droit de la sécurité sociale constituent l'ensemble juridique concernant le statut de l'emploi. Au Québec, il existe un droit des rapports collectifs, qui dans les faits²⁷ laisse peu de place au contrat individuel quand il existe un contrat collectif. La jurisprudence (Cour suprême et sentences arbitrales) a reconnu à plusieurs occasions la primauté de la convention collective comme source de droit. Toutefois, comme le note l'auteure, cet état de fait ne conduit pas pour autant à l'inexistence du droit commun; le monopole de représentation syndicale (unitarisme) semble plutôt suspendre une partie de la liberté individuelle, qui selon les préceptes du droit commun, permet de conclure un contrat ou des conditions de travail sur une base individuelle (Bich, 1993 : 549) (nous y reviendrons plus longuement au chapitre 2, section 2.4.1 et 2.4.2). Nous avons aussi constaté que s'il semble reconnu au droit des rapports collectifs une certaine spécificité, et ce, pour l'ensemble des pays occidentaux, il y aurait

²³ Au sens de croisement, plutôt que de subordination.

²⁴ Plusieurs auteurs ont abondamment documenté cette réalité, entre autres : (Kaufman, 1993, 2004, Giles et Murray, 1988, Murray, Morin, Da Costa et coll., 1996, Murray, 2004, Edward, 2005, Heckscher, 1996).

²⁵ www.pourunquebecclucide.com, consulté en septembre 2009

²⁶ L'auteure présente une intéressante comparaison entre le droit du travail français civiliste et le droit du travail québécois mixte, pouvant expliquer une partie de ce balancement.

²⁷ Confirmé encore récemment par le jugement *Isidore Garon. Isidore Garon ltée c. Tremblay; Fillion et Frères (1976) inc. c. Syndicat national des employés de garage du Québec inc.*, 2006 CSC 2, [2006] 1 R.C.S. 27

néanmoins une différence entre les pays qui proviendrait de la logique²⁸ (interventionniste ou réflexive) de construction du droit du travail. Cependant, il faut retenir que dans « tous les pays capitalistes, l'État produit des règles pour encadrer les rapports de travail, ou pour imposer des solutions » (Jeammaud, 1980 : 212).

À l'instar de Belley²⁹ (2008), nous croyons que le droit du travail est relativement complexe au Québec. En effet, le domaine du droit du travail se révèle vaste et composite. Différentes lois et plusieurs règlements affirment maintenant l'importance sociale du travail – que ce soit par les programmes d'accès à l'emploi, les programmes de formation continue, etc. – auxquels il convient d'ajouter certains développements jurisprudentiels concernant l'obligation d'accommodement raisonnable, la contrainte excessive, etc. En adoptant la *Charte des droits et libertés de la personne* en 1975, l'État québécois reconnaissait le droit des personnes à l'égalité et à la dignité. Bref, le droit du travail a influencé tant le progrès social, l'amélioration des conditions de vie des travailleurs, la protection des libertés fondamentales que la réglementation des rapports collectifs de production (afin de garantir la paix industrielle).

Le droit du travail englobe plusieurs champs³⁰, dont celui des rapports collectifs. Le *Code du travail* ne représente donc qu'une partie du droit du travail. Il encadre les rapports collectifs. Il donne

²⁸ L'interventionniste peut se définir selon Coutu (2004b) comme le passage de l'État libéral à l'État social interventionniste ; l'État produit ici les règles du travail. Par opposition, la logique réflexive ou relationnelle se définirait par la reconnaissance de l'autonomie normative dite autonomie collective, qui assure la négociation d'une convention collective de travail par les parties.

²⁹ En fait, le *Code du travail* ne représenterait que 30% de la législation relative au travail selon Belley lors d'une vidéo-conférence présentée en avril 2008.

Disponible sur http://www.crimt.org/Francais/Accueil_fr.html, consultée le 24 mai 2009.

³⁰ Le *Code du travail*, L.R.Q., c. C-27, la *Loi sur les décrets de convention collective*, L.R.Q., c. D-2, la *Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs*, L.R.Q., c. S-32.01, la *Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma*, L.R.Q., c. S-32.1, la *Loi sur les syndicats professionnels*, L.R.Q., c. S-40, la *Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales*, L.R.Q., c. U-0.1, etc. ; les conditions minimales du travail (la *loi sur les normes du travail* L.R.Q., c. N-1., la *Loi sur les heures et les jours d'admission dans les établissements commerciaux*, L.R.Q., c. H-2.1, la *Loi sur la fête nationale*, L.R.Q., c. F-1.1, etc.) ; la formation (la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, L.R.Q., c. D-8.3, la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre*, L.R.Q., c. F-5, la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail*, L.R.Q., c. M-15.001, ainsi que la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*, L.R.Q., c. R-20) ; la santé sécurité au travail (incluant la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001 et la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1) ; le contrat de travail individuel (certains extraits du *Code civil du Québec* L.Q. 1991, c.

comme responsabilités premières au syndicat accrédité la négociation (généralement décentralisée) de la convention collective et l'administration de celle-ci. De plus, en accordant le monopole de représentation de tous les salariés à l'association syndicale majoritaire, il crée l'obligation pour le syndicat accrédité de représenter tous les salariés, membres ou non de l'unité d'accréditation. Ainsi, la façon dont le syndicat doit représenter le salarié est circonscrite par le *Code du travail* et la jurisprudence s'y rattachant: il négocie des conditions de travail et voit à ce qu'elles soient respectées. De plus, il doit représenter l'employé(e) lors d'un désaccord avec l'employeur découlant de l'administration, de l'interprétation ou du non-respect de la convention collective, y compris en cas de discrimination.

Dès lors, des questions incidentes se posent concernant particulièrement le rôle du mouvement syndical afin de garantir la représentation et la protection des travailleurs; l'interaction entre les droits et libertés de la personne et le devoir de représentation; la perception et l'application par l'acteur syndical des normes relatives aux droits et libertés de la personne en cas de discrimination au travail. Ce qui nous intéressera ce sont les effets, sur l'acteur syndical québécois et plus particulièrement sur le devoir syndical de représentation au sens large, des interactions produites par le recours au droit à la non-discrimination (la norme d'égalité) à la suite de la négociation de clauses « orphelin ». Les enjeux découlant des clauses « orphelin » sont nombreux, ce tant par leurs possible effets discriminatoires sur les nouveaux arrivants sur le marché du travail, que par la rupture des solidarités intergénérationnelles, que par l'accroissement des inégalités sociales et l'antinomie du discours syndical. Notre réflexion et notre analyse de la réponse syndicale s'attarderont aux impacts de la constitutionnalisation du droit du travail sur l'acteur syndical, compte tenu que deux conceptions de l'égalité s'entrechoquent.

Au chapitre 2, nous discuterons des interactions entre le droit des rapports collectifs et le droit à l'égalité. Cependant, puisqu'il serait hasardeux de tenter de les identifier sans recourir à des éléments d'analyse historiques et factuels concernant le droit des rapports collectifs au Québec, nous présentons d'abord l'historique du droit des rapports collectifs dans la prochaine section (1.2). Suivront

64 et du *Code de procédure civile* L.R.Q., c. C- 25 , ainsi que d'autres lois telles : la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, L.R.Q., c. A-2.01, la *Loi sur l'équité salariale*, L.R.Q., c. E.12.001, la *Loi sur le Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre*, L.R.Q., c. C-55, la *Loi sur l'équité salariale*, L.R.Q., c. E.12.001 etc.). ; sans compter les nombreux règlements et les Chartes (la *Charte canadienne des droits et libertés*, Partie 1 de la *Loi constitutionnelle de 1982* [Annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada* 1982).R.-U.,ch.11], la *Charte des droits et libertés de la personne*, L.Q.R., c. C-12 et la *Charte de la langue française*, L.R.Q., c.C-11.

respectivement la présentation des éléments centraux du *Code du travail* (1.3) et du devoir de représentation syndicale tel que défini par le *Code du travail* (1.4). Nous terminerons ce chapitre en développant deux enjeux importants pour l'acteur syndical découlant spécifiquement du *Code*. Nous favorisons cette approche d'abord parce qu'elle permet de situer le contexte dans lequel se trouve maintenant l'acteur syndical, mais également parce que la constitutionnalisation du droit du travail représente un important problème pour celui-ci.

1.2 Une brève histoire des rapports collectifs du travail

Le *Code du travail*, adopté en septembre 1964, est certes l'une des pièces maîtresses des relations du travail au Québec, tant dans le secteur privé que public ou parapublic, par ses dispositions particulières applicables à ces secteurs (chapitre V.1). Le droit de grève est même accordé aux employés des secteurs publics et parapublics sous réserve de respecter les conditions liées aux services essentiels. En fait, l'on pourrait avancer que le *Code du travail* regroupe en une seule loi toutes les dispositions concernant les conflits de travail et leurs règlements³¹. En conséquence, celui-ci définit les règles concernant l'accréditation (le rôle, les droits et les pouvoirs de l'association accréditée), la négociation et l'administration de la convention collective, la grève et le lock-out, l'arbitrage de griefs et de différends, la médiation ou conciliation ainsi que le rôle et les pouvoirs de la Commission des relations du travail (CRT). Par ailleurs, la *Loi sur la fonction publique*³² (L.f.p) qui sera adoptée en 1965, permettra enfin aux fonctionnaires de se syndiquer, de négocier collectivement et d'obtenir le droit de grève. Cependant, celle-ci (L.f.p.) encadre davantage les matières assujetties à la négociation et les agents de la paix sont exclus du droit de grève. Au fil du temps, à la demande des parties ou pour les rendre conformes au contexte contemporain, plusieurs amendements seront apportés à ces lois.

³¹ Le *Code du travail* est constitué de la fusion en tout ou en partie de la *Loi des différends ouvriers* (1901), la *Loi des syndicats professionnels* (1924), la *Loi concernant les enquêtes en matière de différends industriels* (1932), la *Loi sur les relations ouvrières* (1944), la *Loi des différends entre les services publics et leurs salariés* (1944), la *Loi concernant les corporations municipales et scolaires et leurs employés* (1947) et la *Loi concernant l'ordre public* (1950) (Coutu et coll., 2009 : 719).

³² LRQ., c. F3-.1.1 ci-après L.f.p.

L'émergence du droit du travail est liée pour une large part à une volonté d'endiguement des excès du capitalisme. Au cours du XIX^e siècle, les gouvernements ont reconnu progressivement le besoin de protection des travailleurs en réponse à la marchandisation du travail et à la subordination de la volonté du travailleur dans le cadre d'un rapport de domination. En fait, dans les sociétés industrialisées, malgré une apparition chronologiquement différente, ces périodes correspondent au passage d'une économie axée sur l'agriculture vers le capitalisme marchand, puis vers une économie basée sur le capitalisme industriel à « petite échelle³³ », pour enfin atteindre un capitalisme industriel fondé sur la grande entreprise³⁴. Cette transformation de l'économie provoquera de profondes modifications structurelles et sociales, dont l'exode rural en direction des centres urbains. Délaissant ainsi la terre, cette nouvelle main-d'œuvre se concentrera dans les zones urbanisées, ce qui engendrera de nouvelles tensions sociales³⁵. Jeammaud (1980 : 182) explique ainsi la situation: « si l'ouvrier vendeur de sa force de travail a pu voir le jour, cela tient à la fois de sa privation des moyens de production et de moyens de substance ». Pour Brunelle et Verge (2003 : 727) « l'action syndicale a été façonnée par les milieux de travail eux-mêmes : elle est issue de la révolution industrielle. Elle est intimement reliée au salariat; elle se veut une réaction face à l'isolement du travailleur et à l'inégalité caractéristique de la situation dans le rapport de travail subordonné ». ³⁶ Donc, le droit du travail, celui qui régit les échanges de travail et d'argent en réponse à la marchandisation de la force du travail, apparaît avec la révolution industrielle dans les pays capitalistes³⁷. En somme, comme le mentionne Coutu (2009 : 1), c'est « l'absolutisme des droits de direction » qui conduira les travailleurs à s'organiser³⁸. Cette subordination des travailleurs qualifiés, dépendants du pouvoir et du bon vouloir des employeurs, les conduira à vouloir se protéger contre l'aspect arbitraire de ce pouvoir patronal et des vicissitudes du marché.

³³ Soit l'émergence des ateliers, où le savoir-faire des artisans est reconnu. Les travailleurs possèdent leurs propres outils et l'entrepreneur propriétaire distribue et gère le travail (Murray et Giles, 1988).

³⁴ Cette première révolution industrielle, où la technologie remplace le savoir-faire, coïncide avec l'émergence du travail à la chaîne et de la production de masse. Celle-ci aura lieu à la fin du XIX^e siècle au Québec.

³⁵ Par exemple, le travailleur qui n'est plus le propriétaire de son logement et ne produit plus la nourriture de sa famille, est confronté à d'autres formes de dépendance.

³⁶ Voir aussi (Rouillard, 2004 : 15), « Au Québec comme ailleurs en Occident, la naissance et le développement du syndicalisme sont liés à l'extension du salariat qui découle de la Révolution industrielle ».

³⁷ Selon Jeammaud (1980), Bich (1993), Supiot (2004) et plusieurs autres.

³⁸ La syndicalisation est toutefois illégale jusqu'en 1872. Pour plus de détails sur le sujet, le lecteur peut référer à l'ouvrage *L'histoire du syndicalisme* de Rouillard (2004).

Néanmoins, en Amérique du Nord, même s'il est reconnu que le capital et la force de travail appartiennent à des classes sociales et économiques différentes et que dans le monde du travail l'écart des revenus entre les employeurs et les employés s'accroît constamment³⁹, il faut aussi prendre en compte qu'il n'y aura pas d'émergence de conflit de classe⁴⁰, tel que vécu en Europe. En fait, à partir de 1850, les grèves et les ralentissements du travail deviennent de plus en plus répandus. Pourtant, au Canada notamment, le Code criminel (ancien art. 409) interdisait tout complot en vue de restreindre le commerce, ce qui incluait implicitement toute forme de grève ou de coalition ouvrière (Morin, Brière et Roux, 2003 : 75 et s. cité par Coutu, 2009 : 2).

Devant un si faible rapport de force, les revendications des travailleurs nord-américains s'étendront jusqu'à l'État, afin que celui-ci légifère sur la question des journées de travail (nombre total d'heures travaillées permis) et contre les conditions de travail épouvantables dans les *sweat shops*. Cela conduira aux premières interventions étatiques dans les relations de travail, avec des lois portant sur des conditions minimales de travail, délimitant notamment le travail des femmes et des enfants (par exemple : l'âge minimum de travail). Cependant, comme le rapportaient Kaufman (1993) de même que Giles et Murray (1988), c'est l'augmentation et la recrudescence des actes de violence (grèves sauvages, batailles de rue, etc.), ainsi que l'intrusion de l'État dans les relations de travail qui sont notables pour cette époque (avant 1870), puisqu'il existait des manifestations du problème ouvrier bien avant le début du 20^e siècle.

Concernant l'avènement du droit des rapports collectifs, Bich (1993) faisait référence à la première période industrielle pour le Québec en 1872, soit au moment où la législation reconnaissait la légitimité de l'action collective des travailleurs, en décriminalisant celle-ci. Les différents gouvernements ont ensuite légiféré afin d'encadrer les rapports collectifs du travail quant à leur déroulement (le comment) et leur domaine (où et qui). Au début du XX^e siècle, le législateur québécois a aussi agi quelque peu comme régulateur de l'économie en limitant l'accès à la grève et au lockout et en décrétant les procédures permettant d'exercer ces droits selon des circonstances et un déroulement précis. Conséquemment, le régime des rapports collectifs tel que nous le connaissons aujourd'hui en

³⁹ Nous faisons référence à la subordination des artisans (les employés) aux donneurs d'ouvrage (les employeurs).

⁴⁰ Nous entendons ici par conflits de classe, les conflits liés aux privilèges de la royauté et de la bourgeoisie tels que ceux vécus en Europe. Cela ne doit toutefois pas discréditer la brutalité des conflits ouvriers aux États-Unis. Il faut se rappeler que c'est la dureté des conflits, combinée à la crise économique de 1929, qui conduisirent à l'adoption du *Wagner Act*.

Amérique du Nord « s’est façonné à force de luttes syndicales et de débats judiciaires et politiques depuis plus d’un siècle » (Veilleux, 2004 : 233). Sur un autre plan, l’État est vu comme le protecteur du salarié (du moins symboliquement). Ce besoin de protection touche tant la sécurité physique et financière, ainsi que les droits à l’égalité et à la dignité du salarié, compte tenu de la subordination du travailleur et de son rapport de dépendance face à l’employeur. Effectivement, étant soumis à la volonté d’autrui (l’employeur), le travailleur ne trouverait que difficilement cette protection dans le droit civil, puisque la nature contractuelle du lien d’emploi — dans la perspective de l’individualisme libéral — présuppose que les individus sont égaux et libres.

Au Canada, c’est à la suite de la grève des typographes de Toronto que le premier ministre conservateur John A. Macdonald décriminalisera en 1872 l’action collective en promulguant la *Loi sur les syndicats ouvriers*⁴¹. Cette loi, inspirée d’une loi britannique⁴², accordera le droit d’association aux syndicats qui acceptent de s’enregistrer. Puis, en 1877⁴³, le Parlement fédéral limita la notion de violation criminelle d’un contrat de travail et permit par conséquent certaines formes de grève⁴⁴. Le piquetage pacifique échappera à la notion de piquetage criminel, à la suite d’une autre modification du *Code criminel*⁴⁵ (Coutu, 2009 : 3). Toutefois, les conventions collectives entre employeurs et salariés ne représentent encore que des accords volontaires, dont on ne peut demander l’exécution forcée devant un tribunal (Vallée et Bourgault dans Jalette et Trudeau, 2011 : 21; Coutu, 2009 : 3).

Plus tard, des grèves sporadiques et souvent de longue durée dans des secteurs cruciaux de l’économie vinrent menacer la paix sociale et industrielle. Celles-ci conduiront les gouvernements à tenter de mieux encadrer les rapports collectifs du travail. Ainsi, le gouvernement du Québec interviendra pour une première fois à ce sujet en 1901, en instaurant la *Loi des différends ouvriers du Québec*⁴⁶, qui vise l’implantation d’un mécanisme de conciliation et d’arbitrage volontaire entre les parties. Le gouvernement fédéral, adoptera pour sa part une législation plus musclée en 1907 par le biais de la *Loi des enquêtes en matière de différends*⁴⁷. Cette initiative rend obligatoire le recours à la

⁴¹ S.C. 1872, c. 30.

⁴² Il s’agit du *Trade-Union Act* de 1871, qui effaçait toute connotation criminelle à la mise sur pied et l’existence de syndicats ouvriers.

⁴³ S.C. 1871, c. 31.

⁴⁴ Voir le *Code criminel*, L.R.C. 1985, c. C-46, art. 52 (3).

⁴⁵ *Code criminel*, art. 52 (4).

⁴⁶ S.Q.1901, c. 31.

⁴⁷ S.Q.1932, c. 30.

conciliation avant le déclenchement d'une grève lorsque les négociations se déroulent dans un secteur économique jugé important du point de vue de l'intérêt public. Puis, en 1924, influencé par l'action syndicale catholique de l'époque, le législateur du Québec se démarquera en matière de relations du travail et choisira une approche plus orientée vers le modèle européen (Fudge et Tucker, 2004 : 185; Hébert, 1995 : 100), comme le démontre l'adoption de deux lois d'importance : la *Loi sur les syndicats professionnels* (1924) et plus tard, la *Loi relative à l'extension juridique des conventions collectives de travail* (1934).

La *Loi sur les syndicats professionnels* peaufine la *Loi sur les syndicats ouvriers* adoptée en 1872. Elle permet aux associations de travailleurs qui le désirent de posséder une personnalité juridique et d'acquérir la capacité de s'adresser aux tribunaux pour faire respecter les ententes négociées collectivement⁴⁸. Ceci dit, cette loi a deux limites importantes : elle ne contraint pas l'employeur à négocier avec le syndicat, contrairement à ceux (les syndicats) qui ne sont pas reconnus elle expose ceux incorporés à des sanctions légales. En conséquence, malgré une avancée historique, les syndicats internationaux contesteront cette loi, d'autant qu'ils s'opposaient à l'intervention étatique dans les relations du travail (Hébert, 1992).

L'année 1934 sera marquante pour la reconnaissance de l'action collective des travailleurs du Québec, avec l'adoption de la *Loi relative à l'extension juridique des conventions collectives de travail*⁴⁹ (l'actuelle *Loi sur les décrets de convention collective*⁵⁰). En effet, si en 1924 le législateur octroyait un certain statut au syndicat, il autorisera en 1934 l'application par décision gouvernementale du résultat de la négociation collective à tout un secteur économique. Cette législation, tout en n'imposant pas la négociation collective, permet d'étendre l'application des clauses monétaires négociées à tous les travailleurs (syndiqués ou non) d'un même secteur. Ceci favorisera la syndicalisation de plusieurs secteurs économiques, soit pratiquement tous ceux où les décrets sont appliqués. En effet, les travailleurs veulent être parti-prenants dans la négociation de leurs conditions de travail (Rouillard, 2004 : 169).

⁴⁸ Pour la première fois la convention collective possède une entité juridique, qui va plus loin qu'un engagement volontaire entre les parties.

⁴⁹ 24 Geo V, Ch. 56.

⁵⁰ L.R.Q., c. D-2.

À la même époque, du côté américain, les représentants siégeant au Congrès des États-Unis discutent de l'adoption du *Wagner Act*⁵¹. Dans la foulée du *New Deal*, Roosevelt désire développer une approche qui permettrait d'éviter l'intervention directe de l'État dans les conditions de travail. Pour ce faire, l'administration soutient une approche législative qui encadre la liberté d'association des travailleurs, soit l'accréditation du syndicat majoritaire et l'obligation des parties de négocier de bonne foi. Les principes généraux de cette législation influenceront considérablement le régime de relations de travail adopté au Canada (dans les secteurs économiques reliés aux efforts de guerre, par le biais de l'Arrêté en conseil 1003) et au Québec (par la *Loi sur les relations ouvrières*⁵²) en 1944.

Le cadre normatif, dans lequel s'est développé le droit des parties aux négociations collectives (sous l'influence du *Wagner Act*), reconnaît le droit d'association, la protection contre les pratiques déloyales, le monopole d'une représentation syndicale limitée aux frontières de l'entreprise et l'obligation de négocier de bonne foi. De plus, la convention collective n'est pas définie comme un contrat proprement dit, mais plutôt comme une « entente », et celle-ci (la convention collective), tout comme la protection offerte, s'étendra à toutes les personnes couvertes par l'unité d'accréditation. Les travailleurs ne peuvent plus recourir à la grève sans avoir franchi une étape d'arbitrage (Verge, Trudeau, Vallée, 2006 : 151). Au Québec, cette condition sera retirée en 1961, lorsque la *Loi des relations ouvrières* sera modifiée dans le but d'interdire tout conflit de travail pendant la durée de la convention collective et d'instaurer, en remplacement, le principe de l'arbitrage obligatoire et exécutoire des griefs.

En 1964, cette législation est remplacée par le *Code du travail*. Le Québec sera le premier état en Amérique du Nord à accorder le droit de grève à tout le personnel du secteur public et parapublic⁵³, à l'exception des policiers et des pompiers. Toutefois, au fil du temps, le droit de grève dans le secteur public, parapublic ainsi que dans certains services publics sera subordonné au Conseil des services essentiels, qui en évaluera les modalités à la lumière des préjudices reliés à la santé et la sécurité du public. Bien que le système de négociation soit sectoriel dans les secteurs publics et parapublics, certaines caractéristiques de base issues du modèle wagnérien, telles que le monopole de représentation et le principe de la négociation de bonne foi mis en place dans l'après-guerre, ne sont toutefois pas

⁵¹ *National Labor relations Act (Wagner Act)*, 1935 ch.372, Stat.449; 29 USC.

⁵² S.Q. 1944, c.30.

⁵³ Si, à l'instar de Boivin (Bernier et coll., 1993 : 172), on fait exception de la Saskatchewan, qui ne fait pas de distinction entre les secteurs privés et publics dans sa législation du travail.

altérés et constituent encore aujourd'hui (janvier 2014) les balises fixées par l'État pour encadrer la relation entre les parties syndicales et patronales.

Bien entendu, des modifications importantes ont été adoptées au fil des années. Ainsi en 1977, les changements apportés au *Code du travail* ont transformé les interactions entre les parties à la négociation et accentué son caractère public, soit une plus grande intervention de l'État dans les rapports collectifs des secteurs privés. L'État québécois interdit le recours aux salariés briseurs de grève (art.109.1 C.t.) pendant la durée complète d'un conflit légal et consolide la stabilité financière des syndicats en rendant obligatoire le précompte syndical – principe antérieurement connu sous l'appellation de « formule Rand » – qui oblige l'employeur à retenir les cotisations syndicales à même le salaire de l'employé (art.47 C.t.). De plus, l'une des parties peut demander de soumettre un différend à l'arbitrage lors de la négociation d'une première convention collective. En retour, le gouvernement exige la tenue d'un vote secret, chez les membres du syndicat, au moment du déclenchement d'une grève ou de la ratification d'une convention collective (art. 20.1 et suivant C.t.) (Verge, Trudeau et Vallée, 2006 : 44-45). Finalement, en 1994, à la demande du patronat, le *Code du travail* sera modifié afin de permettre la signature de conventions collectives de longue durée (plus de trois ans).

À partir des années 2000, outre certains amendements faits au *Code du Travail* en 2003 restreignant l'application de l'art. 45 en cas de vente ou d'aliénation de l'entreprise, les modifications viseront essentiellement l'institution de la Commission des relations du travail (CRT). Celle-ci se verra attribuer un rôle et des pouvoirs considérablement étendus, par rapport aux instances antérieures (commissaires du travail et Tribunal du travail) puisque la CRT détiendra dorénavant une compétence exclusive à l'égard du *Code du travail* (Coutu et coll., 2013 : 282). En 2001, selon Coutu et coll. (2013 : 94), une réforme très importante du *Code du travail* entraîne la mise sur pied de la nouvelle Commission des relations du travail, avec des pouvoirs qui s'élargiront au fil des années. Plus précisément, la CRT se verra confier en 2006 les anciennes responsabilités du Commissaire de l'industrie de la construction et le pouvoir de dissoudre une association de salariés dominée par l'employeur. Par ailleurs, certaines dispositions concernant les différentes interventions lors de la signature d'une première convention collective seront intégrées à ces responsabilités. En 2009, ce sont les responsabilités liées aux associations d'artistes, aux associations de producteurs et aux nouveaux régimes des responsables des services de garde (RSG) et des ressources de types familiales (RTF) et de certaines ressources intermédiaires du secteur des affaires sociales qui lui seront confiées. En juin

2011, c'est également la CRT qui prendra le relai lorsque le Conseil des services essentiels sera aboli (Coutu et coll., 2013 : 95).

Donc, le modèle d'emploi qui allait devenir la règle au Québec et au Canada reposait sur le *Wagner Act*. Celui-ci présupposait l'emploi industriel à temps plein associé à des conventions collectives garantissant des droits ou avantages sociaux. Mais la précarité, au lieu de se résorber avec le plein emploi souhaité, s'est accrue avec les différentes crises et les mutations du travail apparues au début des années 80. Aujourd'hui, le monde du travail est confronté à plusieurs changements, tels que le bouleversement des contextes économiques, technologiques, politiques, sociaux et juridiques, la mondialisation, la diversité de la main-d'œuvre, etc. C'est pourquoi selon un certain courant idéologique⁵⁴, le syndicalisme dans sa forme traditionnelle serait en voie d'extinction.

Bref, l'histoire⁵⁵ démontre que l'aide du législateur fut déterminante pour l'expansion du syndicalisme en Amérique du Nord. Si l'on considère que les lois concernant la relation d'emploi ont peu changé au cours de ce dernier demi-siècle, il en est autrement de l'administration des lois du travail. En effet, l'évolution des mandats des différentes institutions reliées au travail⁵⁶ et la création de nouvelles entités⁵⁷ en témoignent. Cependant, la législation concernant les rapports collectifs a peu évolué depuis les cinquante dernières années⁵⁸, sauf dans le secteur public et parapublic. Elle repose toujours sur les mêmes principes fondamentaux, contenus dans la *Loi des relations ouvrières* de 1944, soit : le droit d'association, l'obligation de négocier de bonne foi, le maintien de la paix industrielle, le monopole de représentation de tous les salariés (accordé à l'association syndicale majoritaire en général dans l'établissement) et son corollaire, le devoir de juste représentation.

⁵⁴Ce discours est prôné par la droite et véhiculé par Lucien Bouchard et Joseph Facal notamment www.pourunquebecclucide.com, consulté en septembre 2009

⁵⁵ Reprenons pour exemples la décriminalisation de l'activité syndicale en 1872 (ouvrier de métier, législation et droit à la négociation) et la reconnaissance d'une obligation de négocier de bonne foi (en 1935 aux États-Unis et en 1944 au Canada et au Québec), qui ont permis l'émergence et la consolidation du syndicalisme industriel. En ce qui concerne la fonction publique, si le législateur québécois a permis la syndicalisation de la fonction publique dans les années 60, il demeure que l'association des cadres du gouvernement du Québec eut beaucoup de difficultés à se faire reconnaître comme syndicat au début des années 2000.

⁵⁶ Par exemple, la Commission des relations ouvrières (1944), aujourd'hui devenue la Commission des relations du travail (CRT).

⁵⁷ Nous pensons ici à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, à la Commission de l'équité salariale, à la Commission de la santé et sécurité au travail, pour n'en nommer que quelques-unes.

⁵⁸ Comme nous l'avons précédemment d'importantes modifications furent toutefois apportées au *Code du travail* en 1977, 1994, 1996, 2001 et en 2003. Celles-ci ont changé davantage l'encadrement juridique des conventions collectives (durée, décrets, maintien des conditions, des liens, etc.).

1.3 Les éléments centraux du *Code du travail*

Tel que mentionné précédemment, les travailleurs avaient compris dès le début de l'industrialisation l'importance de se regrouper afin de neutraliser l'inégalité de pouvoir inhérente au rapport employeur/employés. Cependant, à la lumière de la section précédente, force est d'admettre que l'apport des législateurs fût essentiel pour décriminaliser le droit de manifester, pour légitimer les associations de travailleurs, pour faire reconnaître que la convention collective négociée par un syndicat accrédité s'appliquera à tous les salariés inclus dans l'unité de négociation, ainsi que pour statuer que tout désaccord survenant pendant la durée de la convention collective doit être résolu sans arrêt de travail (arbitrage par un tiers). Nonobstant ce qui précède, il faut convenir que l'auto-détermination sociale et l'autonomie collective ont aussi joué un grand rôle, y compris contre le droit étatique et les tribunaux.

L'objectif de cette section étant de situer les éléments centraux pouvant moduler le devoir syndical de représentation dans le cadre bien précis de la négociation et de l'administration de la convention collective au Québec, nous choisirons de présenter certains éléments provenant du régime général. Nous présenterons donc succinctement l'encadrement prévu par le *Code du travail*, concernant le droit d'association (1.3.1), le régime syndical (1.3.2), puis le cadre juridique de la convention collective (1.3.3), de sa négociation et de son administration (1.3.4), puisque qu'indéniablement cet encadrement aura un impact décisif sur le rôle de l'acteur et sur les stratégies syndicales. Lorsque nécessaire, nous préciserons le régime juridique s'appliquant spécifiquement aux pompiers ou aux constables spéciaux, les deux associations ici à l'étude.

1.3.1 Le droit d'association

La condition *sine qua non* édictée par le *Code du travail* pour avoir le droit de négocier, de ratifier et d'administrer une convention collective, demeure l'existence d'une association qui soit formellement accréditée par la CRT. Une fois l'association de salariés accréditée, celle-ci a le pouvoir et le devoir d'exister et d'exercer son rôle efficacement comme le représentant exclusif de tous les

salariés. « Ces pouvoirs sont consacrés par la loi et seront certifiés par la convention collective » (Hébert et coll., 2003 : 86).

En fait, la reconnaissance du droit d'association, telle que définie par le *Code du travail* à l'art. 3, autorise non seulement l'appartenance du salarié à l'association de son choix mais reconnaît aussi « son droit de participer à la formation de cette association, à ses activités et à son administration ». De plus, le *Code du travail* détermine qui peut être membre de l'unité d'accréditation (art.11). Il accorde également la protection contre l'ingérence patronale (art.12), l'intimidation et les menaces (art.13), le congédiement ou les représailles contre un salarié exerçant un droit reconnu par le *Code* (art.14). Il accorde de surcroît plusieurs pouvoirs de réparation à la CRT (art.15 et suivants, ainsi que 118 et 119 C.t.) et spécifie que le fardeau de la preuve incombe à l'employeur, en cas de présumée discrimination antisyndicale (art.17 C.t.).

La procédure d'accréditation pour l'association majoritaire est relativement simple. En effet, suite au dépôt de la requête dans les règles (art. 26 C.t.), un simple comptage établissant que la majorité a signé et daté des formulaires d'adhésion et payé à titre personnel une cotisation syndicale minimale de deux dollars (2 \$) (art. 36.1 C.t.) suffira pour obtenir l'accréditation sur-le-champ (art. 28 C.t.). Si les formulaires d'adhésion représentent entre 35 et 50% des salariés de l'unité de négociation appropriée, la CRT exigera un scrutin secret (art. 37C.t.). Toute la procédure, incluant les effets de l'accréditation et la révocation éventuelle de celle-ci est détaillée à la section III (art. 21 à 47.6) du *Code du travail*. Cela étant, le législateur a aussi prévu des mesures pour s'assurer, outre son existence, de la pérennité de l'association accréditée.

1.3.2 Le régime syndical

Pour que l'association soit en mesure de jouer son rôle de représentant exclusif de tous les travailleurs (art. 1b C.t.), le législateur a prévu des moyens de protection de l'association, tels des périodes restreintes de maraudage (art. 22 C.t.) ou la protection financière (retenues syndicales obligatoires art. 47 C.t.). De plus, il mit en place certaines obligations. Parmi les plus importantes, l'on retrouve celle de tenir un scrutin secret pour les élections, pour l'adoption de la convention collective

ou pour l'obtention d'un droit de grève (art. 20.1 à 20.4 C.t.), l'obligation de divulguer annuellement à tous les membres les états financiers de l'organisation (art. 47.1 C.t.), celle d'assurer la paix (interdiction de grève) pendant la durée de la convention collective (art. 107 C.t.) et l'obligation de négocier de bonne foi (art. 53 C.t.). En plus de ces obligations, le législateur lui a également accordé certains pouvoirs, notamment en matière de négociation (art. 52 C.t.) et de recours (l'association peut exercer tous les recours prévus à la convention, art. 69 C.t.). Le monopole syndical de représentation, sanctionné par la législation (art. 1b du C.t.), a un corollaire : le devoir de juste représentation. C'est donc dire que toutes les personnes comprises dans l'unité de négociation doivent être traitées également par le syndicat, sans discrimination ni arbitraire, sans faire preuve de négligence grave ou de mauvaise foi (art. 47.2 C.t.).

Le *Code du travail* permet aussi la négociation de clauses comportant des exigences ou des protections supérieures à ce qui est prévu dans la loi. De sorte que le monopole de représentation (type de clause à portée déclaratoire) s'apparente à une règle fondamentale (Vallée et Bourgault dans Jalette et Trudeau, 2011 : 76), puisque « le certificat d'accréditation fait du syndicat le représentant exclusif des salariés ». La sécurité syndicale (juridique et financière) fera souvent l'objet de négociation. Si bien qu'afin de maintenir sa capacité de représentation, le syndicat pourra négocier différentes clauses d'adhésion syndicale (différents types d'atelier) plus ou moins restrictives, sans toutefois déroger à l'art. 63 C.t. qui interdit à l'employeur de congédier un salarié que le syndicat a refusé d'admettre ou a exclu de ses rangs, sauf en certaines circonstances. D'autres types de clauses peuvent être négociés; notamment les modalités de paiement de la retenue à la source, les conditions de libérations syndicales (art. 3 C.t.), certains privilèges d'ancienneté, les modalités d'application du droit à l'information et à la communication aux membres, etc.

Bref, si le *Code du travail* balise les assises du syndicat accrédité, la convention collective sera incontestablement une autre pièce maîtresse des rapports collectifs du travail. Il en est ainsi d'abord parce que la convention collective est un document qui a « une portée quasi réglementaire : elle lie tous les salariés actuels ou futurs visés par l'accréditation (art. 67 C.t.) et perdure malgré l'acquisition de l'entreprise par un nouvel employeur (art. 45 C.t.) » (Coutu et coll., 2013 : 240-241). Elle est également le résultat de la négociation collective, donc elle répond à des exigences spécifiques du milieu de travail. La convention collective exprime par écrit les compromis et les ententes intervenus entre les parties, tout comme elle régit la plupart des conditions de travail et les rapports au quotidien.

1.3.3 Le cadre juridique de la convention collective

Les trois premières conditions d'existence de la convention collective découlent de sa définition même (art. 1d C.t.) : « Une entente écrite relative aux conditions de travail conclue entre une ou plusieurs associations accréditées et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs » (nos soulignements). Ainsi, pour être reconnue officiellement, la convention collective doit être écrite – en français (en accord avec la charte québécoise de la langue française) – conclue par une association accréditée et porter sur des conditions de travail. Cette notion de conditions de travail n'est pas définie dans le *Code du travail*, l'objectif du législateur étant de favoriser le rapport collectif et non pas d'intervenir dans le contenu. Il faut savoir que les tribunaux interprètent très largement cette notion de conditions de travail⁵⁹. D'une part, afin de préserver une certaine souplesse permettant de suivre les transformations du marché du travail et parce qu'ils considèrent que les parties sont les mieux placées pour déterminer concrètement leurs besoins en matière de conditions de travail, sous réserve du respect des règles d'ordre public (art. 62 C.t.), d'autre part. Ceci étant, le contenu de la convention collective variera selon la taille, le secteur, le groupe de salariés visés et la nature de l'entreprise. Des réalités distinctes s'exprimeront dans des clauses différentes. Ces différences sont parfois si fortement prononcées que la plupart des conventions possèdent leur propre terminologie.

Certaines normes sont impératives, telles que celles contenues dans les Chartes canadiennes et québécoises⁶⁰, la *Charte de la langue française*⁶¹, le *Code du travail*⁶², la *Loi sur les normes du travail*⁶³, la *Loi sur les décrets de convention collective*⁶⁴, la *Loi sur l'équité salariale*⁶⁵, les multiples lois et règlements en santé et sécurité⁶⁶, la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*⁶⁷, les

⁵⁹ Cela depuis la décision de la Cour suprême *Syndicat catholique des employés de magasins du Québec inc. c. La cie Paquet ltée* [1959] R.C.S.206. Depuis ce jugement, selon les auteurs Morin, Brière, Roux et Villaggi, 2010 : 1161), tout ce qui a trait à la relation d'emploi tant sur le plan individuel que collectif constitue, aux yeux des différentes instances, une condition de travail.

⁶⁰ *Charte canadienne des droits et libertés*, Partie 1 de la *Loi constitutionnelle de 1982* [Annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada* 1982).R.-U.,ch.11], no 44 et la *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ. c. C-12.

⁶¹ RLRQ, c. C-11.

⁶² RLRQ, c. C-27.

⁶³ RLRQ, c. N-1.1.

⁶⁴ RLRQ. c. D-2.

⁶⁵ RLRQ. c. E-12.001 r.1.

⁶⁶ Notamment la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* RLRQ. C. A-3.001 et la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* RLRQ. C. S-2.1, cependant cette loi n'est pas applicable aux entreprises de juridiction provinciale.

programmes d'accès à l'égalité ou d'équité en emploi⁶⁸, etc. D'autres seront considérées supplétives. Celles-ci seront beaucoup moins contraignantes, puisqu'elles ne s'appliqueront que si les parties n'ont pas prévu d'autres modalités (Vallée et Bourgault dans Jalette et Trudeau, 2011 : 33).

La convention collective se limite aux parties visées par l'unité d'accréditation, cela même si à l'occasion une partie de la négociation peut être centralisée⁶⁹. Au Québec, la signature de la convention collective ne peut avoir lieu qu'après un vote, au scrutin secret, de ratification par les membres (art. 20.3). Cependant, la règle d'unicité (c'est-à-dire, le fait de n'avoir qu'une seule convention collective en vigueur) s'applique toujours (art. 67, al.2, C.t.). Une dernière condition d'existence, la date d'entrée en vigueur (art. 72 C.t.), détermine que la convention prendra effet à compter du moment du dépôt en deux exemplaires auprès du ministre du travail (rétroactif à la date prévue ou à la date de signature).

La convention collective échappe au principe de droit commun voulant qu'un contrat n'ait d'effet qu'entre les parties qui l'ont conclu (art. 45 C.t.), au sens où elle engage le nouvel employeur en cas de vente ou de concession totale. Au moment de l'achat, celui-ci y devient alors partie en lieu et place de l'employeur précédent (Coutu et coll., 2013 : 240). Toutefois, depuis la modification de l'article 45 C.t. (2003), la convention est présumée caduque dans le cas d'une concession partielle, le jour de la prise d'effet de la concession (art. 45.2 al.1 C.t.) aux fins des relations du travail entre le nouvel employeur et l'association de salariés concernés.

C'est donc l'ampleur des effets de la convention collective qui justifient le formalisme⁷⁰ qui la caractérise. Dans la littérature, nous avons répertorié deux types d'effets liés à la signature de la convention collective. D'un côté, un effet contractuel, du fait qu'elle s'impose aux parties signataires,

⁶⁷ RLRQ c R-15.1, r 6.

⁶⁸ *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* RLRQ. C. A-2.01 et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* L.C. 1995 ch. 44.

⁶⁹ On parlera à ce moment d'un accord cadre négocié à une table centrale qui s'appliquera en fonction d'un secteur, d'une région ou d'une entreprise auquel les parties locales ne pourront déroger que dans la mesure où celui-ci le permet pour des ajustements locaux. Juridiquement parlant, chacun des établissements où il existe une association accréditée aura toutefois sa propre convention collective, incluant ou non des particularités locales (Bergeron et Paquet, 2006 : 27-28).

⁷⁰ Par formalisme, nous faisons référence au cadre législatif (formel) régissant la négociation et l'administration de la convention collective.

puis de l'autre, un effet réglementaire, la convention collective valant pour tous les salariés, membres ou non de l'unité de négociation – un effet comparable à celui d'une norme impérative. C'est donc dire que des ententes individuelles sur des sujets conventionnés ne sont pas permises, à moins d'une entente préliminaire avec le syndicat. Sans compter qu'à la suite de la signature de la convention collective, le rôle du syndicat change; en effet, d'agent négociateur, il devient responsable de l'application et de l'interprétation de la convention collective (art. 69 C.t.). Mais l'effet principal de la conclusion d'une convention collective sur le syndicat accrédité demeure d'encourager « la stabilité de son existence » (Vallée et Bourgault dans Jalette et Trudeau, 2011 : 35-44). La convention collective, de par sa « portée quasi réglementaire » (Coutu et coll., 2013 : 239), donne des droits aux travailleurs en échange de leur prestation de travail, limite le droit de gérance et établit les règles du « vivre-ensemble ». Elle est considérée comme un instrument de justice sociale permettant de civiliser les rapports dans les milieux de travail, tout en offrant une protection contre l'arbitraire patronal. Bref, l'exercice de la négociation collective a comme principal résultat que la convention collective devient l'aboutissement de la démocratie au travail, et ce, malgré le fait qu'elle soit le produit de deux idéologies de négociation en opposition. L'idéologie exprime ici que malgré un intérêt commun pour la survie de l'entreprise, il existe une profonde divergence dans les intérêts et les objectifs fondamentaux des parties. Pour le syndicat les principales revendications concernent la protection des travailleurs et le juste partage des progrès économiques; pour l'employeur les aspects de flexibilité et de rentabilité seront les enjeux majeurs, puisque dans les faits la convention collective vient limiter son droit de « gérance ».

1.3.4 La négociation et l'administration de la convention collective

Tant l'exercice de la négociation que celui de l'administration de la convention collective sont balisés par le *Code du travail*. Ainsi, deux points essentiels ressortent en ce qui concerne la négociation collective: l'obligation de négocier avec diligence et de bonne foi (art. 53 al. 2 C.t.) (et prendre les moyens pour y arriver) ainsi que l'encadrement des moyens de pression, soit le droit à la grève ou au lockout (art. 58 C.t.). Néanmoins (conscient de certaines limites, sur lesquelles nous reviendrons concernant le syndicat), le législateur n'a aucunement prévu d'obligation de résultat mais plutôt une obligation de moyen lors de l'exercice de négociation.

Outre la diligence et la bonne foi, quelques dispositions du *Code du travail* prévoient les conditions procédurales de la négociation, soit celles se rapportant : à quel endroit et quels sont les délais requis (art. 52); à l'acquisition du droit de grève ou de lockout (art. 58); aux mécanismes d'aide ou de substitution – tels que la conciliation⁷¹ (art. 54 et 55 C.t.) et l'arbitrage de différend (art. 74 à 93 C.t.) – ainsi qu'à la tenue d'un vote lors de la négociation collective (art. 58.2 C.t.); à l'encadrement des moyens de pressions (grèves ou lockout), notamment pour les services essentiels, aux conditions de l'exercice de ces droits et aux sanctions prévues si une partie fait défaut à ses obligations (art. 141 et 144 C.t.).

Par ailleurs, il faut noter que si l'arbitrage de différend est optionnel dans le secteur privé, les parties doivent en faire la demande en cas d'impasse durant la négociation, dans le cas des pompiers et des policiers, ce mécanisme devient le recours prévu par le législateur lorsque la négociation achoppe; puisque ceux-ci n'ont pas accès au droit de grève (section II, art. 94 et suivants du C.t.). Le cas des constables spéciaux (agents de la paix) est quant à lui atypique. En effet, les constables spéciaux, tout en étant fonctionnaires, constituent un groupe distinct de travailleurs ne pouvant être représentés par le SFPQ en vertu de l'article 64 L.f.p. Toutefois, en vertu de l'article 66 de cette même loi, ils peuvent former une association accréditée. Le mode de négociation est prévu aux art. 71 et 72 L.f.p. Le comité paritaire est chargé de commencer et de poursuivre les négociations auxquelles ses membres participent à titre de représentants du Conseil du trésor ou de l'association accréditée, en vue de la conclusion ou du renouvellement d'une convention collective. La matière sujette à négociation est délimitée par l'art. 70 L.f.p.⁷². Ce comité est composé d'un président (celui-ci n'a pas droit de vote),

⁷¹ La médiation n'est pas encadrée par le *Code du Travail*, mais par l'article 13(1^E) de la *Loi sur le ministère du travail* RLRQ, c.M-32.2.

⁷² L'art. 70 de L.FP. est ainsi libellé : Les fonctionnaires sont régis par les dispositions de la convention collective qui leur sont applicables ou, à défaut de telles dispositions dans une telle convention collective, par les dispositions de la présente loi et de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01). Toutefois, aucune disposition d'une convention collective ne peut restreindre ni les pouvoirs de la Commission de la fonction publique, ni ceux du président du Conseil du trésor relativement à la tenue de concours de recrutement et de promotion et à la déclaration d'aptitudes des candidats. En outre, aucune disposition d'une convention collective ne peut restreindre les pouvoirs d'un sous-ministre, d'un dirigeant d'organisme, du gouvernement ou du Conseil du trésor à l'égard de l'une ou l'autre des matières suivantes:

- 1° la nomination des candidats à la fonction publique ou la promotion des fonctionnaires;
- 2° la classification des emplois y compris la définition des conditions d'admission et la détermination du niveau des emplois en relation avec la classification;
- 3° l'attribution du statut de fonctionnaire permanent et la détermination de la durée d'un stage probatoire lors du recrutement ou de la promotion;
- 4° l'établissement des normes d'éthique et de discipline dans la fonction publique;
- 5° l'établissement des plans d'organisation et la détermination et la répartition des effectifs.

nommé par le gouvernement, après consultation de l'association concernée et de huit autres membres (dont quatre sont nommés par le Conseil du trésor et quatre par l'association accréditée). L'association accréditée n'a pas de droit de grève (art. 69 L.f.p) et le mode de règlement des différends est négocié par le comité (art. 76 L.f.p.). Dans le cas des constables spéciaux, il existe un processus d'arbitrage de différends, mais la décision rendue n'est pas exécutoire⁷³.

Si dans l'exercice de la négociation collective, le syndicat est tenu à une obligation de moyen par le *Code du travail* et les différentes interprétations successives de la CRT, il en est autrement dans l'administration de la convention collective. En effet, le *Code du travail* prévoit qu'en cas de litige (conflit d'interprétation ou d'application), le recours à l'arbitrage de grief est obligatoire (art. 100-102 C.t.). Ainsi, « l'interprétation de la convention collective est soumise [...] à un tiers neutre et impartial doté de pouvoirs quasi judiciaires, l'arbitre de grief, dont la sentence est obligatoire et exécutoire pour toutes les parties au litige (art. 100 C.t.). La décision est finale et sans appel (art. 101 C.t.) » (Coutu et coll., 2013 : 240).

1.3.4.1 L'arbitrage de grief

Le grief est le moyen formel de prévention ou de correction d'une violation de la convention collective. À cet égard, les tribunaux d'arbitrage occupent donc « une position particulière, puisque ceux-ci sont avant tout un ordre juridique privé » (Coutu et Marceau, 2007 : 148). Les arbitres de griefs ont compétence exclusive pour toutes mécontentes découlant de l'application ou de l'administration de la convention collective⁷⁴. Donc, les plaintes seront essentiellement déposées par le syndicat, incluant celles en lien avec la discrimination dans les milieux syndiqués.

L'arbitrage obligatoire de griefs a été instauré au Canada dès 1944, dans le but de restaurer une relative paix industrielle (Hébert, 1992 : 174). La législation imposera l'arbitrage obligatoire comme

⁷³ L'article 40.03 de la convention collective des constables spéciaux (2010-2015) stipule que « la sentence arbitrale constitue une recommandation au gouvernement ; toute recommandation de l'arbitre approuvée par le gouvernement a l'effet d'une convention collective signée par les parties ».

⁷⁴ Néanmoins, rappelons au lecteur que, dans l'affaire *Morin*, la Cour suprême a statué en 2004 que le TDPQ a compétence lorsqu'il s'agit de la négociation d'une clause discriminatoire.

règlement final lors d'un désaccord sur un grief. Au Québec, ce ne sera cependant qu'en 1961 que le droit de faire la grève à tout moment sera retiré et remplacé par l'arbitrage obligatoire et exécutoire pour tout grief non-réglé par discussions internes. Puis, en 1974, l'arrêt *McLeod c. Egan*⁷⁵ élargissait le périmètre de l'arbitrage : l'arbitre pouvait dorénavant interpréter ou appliquer une loi ou un règlement d'ordre public dans la mesure où cela s'avère nécessaire afin de rendre sa décision. À la suite de cette décision, le gouvernement du Québec reformera le *Code du travail* en 1977 afin de permettre explicitement à l'arbitre d'interpréter un texte législatif (art. 100.12 C.t.).

Aujourd'hui, non seulement les arbitres peuvent-ils se référer aux différentes lois lorsque nécessaire, mais encore doivent-ils, depuis l'arrêt *Parry Sound* de 2003⁷⁶, rendre leurs décisions en fonction des droits reconnus par les Chartes en cas de discrimination, cela, « même si le litige découle directement de la législation d'intérêt général en matière de conditions de travail et d'emploi, même si ce litige ne peut à proprement parler être considéré comme un grief » (Trudeau, 2005 : 274). En effet, les droits fondamentaux ont primauté sur la convention collective de par leur nature constitutionnelle ou quasi constitutionnelle⁷⁷. Quoiqu'il en soit, pour le redire, les arbitres assument dorénavant un rôle mixte (privé/public), encadré par les lois du travail, les lois constitutionnelles et la convention collective.

Comme le souligne toutefois Nadeau (2005 : 153-175), les instances que représentent la CDPDJ et le TDPQ demeurent tout de même un vecteur privilégié et important de pénétration des droits fondamentaux de la personne dans les milieux syndiqués. Ceci est d'autant plus vrai que l'arbitre n'a, en principe, pas droit à l'erreur en cas de discrimination, puisque les tribunaux supérieurs interviendront pour s'assurer de la mise en œuvre des *Chartes* des droits et libertés, en révisant la sentence arbitrale au regard de la norme de la décision correcte. Ce contrôle judiciaire n'amène pas nécessairement la Cour supérieure à rendre une décision définitive. La Cour retournera fréquemment le dossier en arbitrage⁷⁸ afin que la cause soit entendue à nouveau et que la décision soit « respectueuse

⁷⁵ *McLeod c. Egan*, [1975] 1 R.C.S. 517 (date: 1974-05-27).

⁷⁶ *Parry Sound (District), conseil d'administration des services sociaux c. S.E.E.F.P.O.*, section locale 324 [2003] CSC 42.

⁷⁷ Selon notre revue des travaux, cela signifierait que pour certains juristes ils seront implicitement inclus dans toute convention collective, tandis que pour d'autres, les conventions collectives seront au moins subordonnées aux droits fondamentaux.

⁷⁸ Le dossier n'est retourné à l'arbitre que s'il y a une raison valable, par exemple, présence d'une question mixte de faits et de droit qui exige de réexaminer la preuve, cette fois à la lumière de prémisses « correctes ».

des paramètres délimitant dorénavant la juridiction de l'arbitre » (Pelletier A. 2006 : 39). Nous y reviendrons ultérieurement à la section 2.4.

Bref, non seulement le *Code du travail* encadre et balise les rapports collectifs, mais la CRT joue aussi le rôle de gardien de la paix industrielle. Le système est administré par un tribunal administratif, la Commission des relations de travail. Tel que prévu par le *Code du travail*, celle-ci dispose de larges pouvoirs d'enquête, d'ordonnance, de réparation, etc. Le *Code du travail* définit non seulement la procédure d'accréditation – c'est-à-dire la manière de former une association reconnue par l'État – mais également la possibilité de changer d'association. L'obtention de cette accréditation accorde la reconnaissance officielle à l'association des salariés. Des droits, des devoirs et des responsabilités pour chacune des différentes parties découlent de cette reconnaissance, la plupart étant enchâssés à même le *Code du travail*. L'association accréditée devient le porte-parole unique de tous les salariés (membres ou non) couverts par l'accréditation (monopole de représentation) en échange d'un devoir de juste représentation, balisé par une obligation d'égalité de traitement. Les associations accréditées sont protégées tant des pratiques déloyales qui inhibent l'exercice du droit d'association, que des pressions financières indues, par la procédure de la retenue à la source obligatoire. De plus, le *Code du travail* oblige les parties à négocier de bonne foi des conditions de travail et reconnaît le caractère obligatoire de la convention collective signée et déposée. Finalement, seront aussi encadrés la gestion des conflits, en favorisant la conciliation, la médiation ou l'arbitrage de différends, les moyens de pression (grève ou lockout) et le recours obligatoire à l'arbitrage de grief en cas de conflit d'interprétation ou d'application de la convention collective. Ayant sommairement développé l'encadrement juridique offert par le *Code du travail* et la *Loi sur la fonction publique*, nous tenterons maintenant de cerner comment l'acteur syndical peut, dans ce contexte législatif, moduler ses actions et ses stratégies afin d'offrir une meilleure protection et l'égalité au travail à tous les travailleurs.

1.4 Le devoir syndical de représentation et le *Code du travail*

Selon Ménard (2011 : 26), citant Legault et Bergeron (2007 : 271) et Brunelle (2001 : 141), le devoir syndical de représentation au Québec découle principalement de la logique des rapports collectifs (le *Code du travail*). Cela dit, l'auteur constate tout de même que : « le monde du travail évoluant sans cesse, nous assistons depuis quelques décennies déjà à un réaménagement complet voire

même à un réajustement de plus en plus complexe des règles et des normes en faveur des droits de la personne – via le principe juridique de non-discrimination – le devoir d’accommodement représentant ici, sans doute, l’illustration parfaite » (Ménard, 2011 : 26). Ceci vient nécessairement complexifier davantage la façon d’aborder la problématique reliée au devoir syndical de représentation, mais nous y reviendrons ultérieurement (chapitre 2). D’autant que les temps changent et avec eux les structures et les outils dont dispose une organisation syndicale.

Nous assistons effectivement à l’émergence de nouvelles structures culturelles, technologiques, sociales et économiques, parallèlement aux changements dans les valeurs des travailleurs et à la perte d’influence des organisations syndicales⁷⁹. Pourtant, l’encadrement législatif demeure sensiblement inchangé, comme nous venons de le constater. Depuis bientôt cinquante ans, les mêmes définitions de salariés, d’entreprise, d’employeur, d’association accréditée etc. ont été conservées. La convention collective, une entente négociée, joue toujours son rôle d’instrument de justice sociale en protégeant les travailleurs et leurs droits; le rapport de force entre les parties influencera nécessairement le contenu de la négociation; la convention collective est source de pouvoir, la façon dont elle est administrée variera en fonction des stratégies poursuivies par les différents acteurs (Jalette et Trudeau, 2011 : 3-5). Il faut donc regarder comment l’acteur syndical peut, dans ce contexte législatif, moduler ses actions et ses stratégies afin d’offrir une meilleure protection et l’égalité au travail à tous les travailleurs.

Le monopole de représentation, s’inscrivant dans la logique des rapports collectifs, accorde au syndicat accrédité l’exclusivité de la représentation dans l’unité de négociation. De cette exclusivité découle une contrepartie, soit l’obligation pour le syndicat de représenter l’ensemble des salariés (membres ou non) de l’unité de négociation. Nous discuterons du devoir de représentation en le définissant d’abord selon le *Code du travail*, puis nous présenterons certains facteurs influençant

⁷⁹ Pierre Dubuc (2009), en se basant sur les travaux de Rouillard (2008) et Krugman (2007) pour appuyer son propos, affirme « qu’il y a des moyens de remédier à cette perte d’influence ». Si Rouillard explique le phénomène par la baisse des effectifs syndicaux et les stratégies défensives utilisées depuis les années 80, Krugman apporte quant à lui une nouvelle dimension en se basant sur la prise de contrôle des médias par la droite. Dubuc s’interroge à savoir « comment les syndicats peuvent-ils aujourd’hui rétablir leur pertinence sociale, leur influence sur les partis politiques et sur les gouvernements? Une bonne partie de la réponse tourne autour de leur capacité et de leur habileté future à intervenir sur le terrain médiatique. La crise actuelle des médias traditionnels et l’émergence des nouvelles technologies leur offrent cette possibilité s’ils savent s’en servir ». Source : <http://www.mondialisation.ca/la-perde-d-influence-du-mouvement-syndical-et-comment-y-remedier/13450>, page consultée en mars 2014.

l'intensité du devoir de représentation (1.4.1). Ensuite, nous aborderons le recours prévu en cas de manquement au devoir de représentation (1.4.2). Puis nous préciserons les nuances attribuées à la définition de la discrimination au sens du *Code du travail* (1.4.3), afin d'établir ultérieurement (section 2.2.1) l'influence croissante des droits et libertés de la personne sur le devoir syndical de représentation en milieu de travail. Nous concluons cette section en traitant du rôle de la Commission des relations du travail en lien avec l'application de l'article 47.2 du C.t (1.4.4).

En fait, le devoir syndical de représentation constitue une obligation majeure du syndicat. Au Québec comme ailleurs en Amérique du Nord, l'abondance de la littérature sur le sujet et la jurisprudence considérable s'y rattachant⁸⁰ le démontre. Qu'en est-il du devoir de représentation au Québec selon le *Code du travail*? L'article 47.2 C.t. l'encadre ainsi :

Une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente, peu importe qu'ils soient ses membres ou non. (Nos soulignements)

Ceci implique que le recours prévu aux articles 47.2 et suivants du *Code* n'en est pas un pour insatisfaction générale envers son syndicat ou ses décisions, mais pour un manquement grave à l'obligation de représentation qui interdit quatre types de conduite⁸¹, soit : la mauvaise foi, l'arbitraire,

⁸⁰ Nous y reviendrons d'ailleurs lorsque nous présenterons notre cadre théorique au chapitre 3, section 3.5.

⁸¹ La CRT définit ainsi les quatre types de conduites sur son site (<http://www.crt.gouv.qc.ca/>):

« La jurisprudence et les commentaires des auteurs en droit du travail ont souligné que **la mauvaise foi** suppose, à titre d'exemple, un comportement malicieux, frauduleux, malveillant ou hostile. Elle implique une intention de nuire ou un comportement vexatoire de la part du syndicat. Le comportement **arbitraire** implique que, même sans intention de nuire, la réclamation d'un salarié a été traitée de façon superficielle, inattentive ou non fondée sur la raison. Il en est de même lorsque la décision est prise en l'absence d'une évaluation réelle du dossier ou après une enquête insuffisante. L'arbitraire peut aussi se manifester, lorsqu'une idée était conçue à l'avance et qu'il y avait une volonté explicite de ne pas aller à l'arbitrage, ou par le fait de ne pas laisser la chance au salarié de faire connaître sa version des faits. Les **comportements discriminatoires** comprennent toutes les tentatives de défavoriser un individu ou un groupe d'individus sans que le contexte des relations de travail dans l'entreprise le justifie. Ils se particularisent par un traitement différent de celui qui est accordé aux autres salariés. Il s'agit en fait d'une distinction ou d'une exclusion qui est faite lors du traitement du dossier d'un salarié ou d'un groupe de salariés. Constituent des motifs de discrimination ceux qui sont prohibés par les chartes des droits et libertés de la personne (soit ceux basés sur la race, la religion, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.). Le comportement discriminatoire peut se manifester par le refus de traiter un grief au motif que le salarié n'est pas membre de l'association. Les considérations généralement agressives dirigées à la personne du salarié et qui sont étrangères au fondement de sa réclamation constituent également des motifs discriminatoires. La **négligence grave** d'une association s'apparente à une attitude marquée par l'erreur grossière, la faute lourde commise par l'un de ses représentants dans le traitement d'un grief, soit par une omission impardonnable, une méconnaissance inexcusable, un manque d'habileté notoire et évident, une insouciance manifeste dénotant son incapacité de

la discrimination et la négligence grave. Cela étant, il faut savoir comment s'interprètent ces différents manquements⁸². Selon Coutu et coll. (2013 : 481) la mauvaise foi suppose une intention malveillante ou hostile, mais comme il faut toujours supposer la bonne foi, celle-ci s'avère difficile à démontrer, l'intention mise dans un acte n'étant pas tangible. Contrairement à la mauvaise foi, la notion d'arbitraire ne présume pas d'une intention de nuire, mais implique plutôt un comportement superficiel ou nonchalant, voire l'indiscipline ou même des mesures de représailles (Coutu et coll., 2013 : 482-483). La discrimination au sens du *Code du travail* et selon ces auteurs (2013 : 484) découlerait d'une intention malicieuse de ne pas traiter équitablement ou pareillement aux autres membres, un travailleur ou un groupe de travailleurs. La négligence grave tout comme l'arbitraire ne découle pas nécessairement d'une intention de nuire, mais signifie « une faute grossière dans le traitement d'un grief » (Coutu et coll., 2013 : 484). Celle-ci (la négligence grave) s'évalue à la non-qualité de la représentation. Ainsi, la preuve d'une insouciance impardonnable, tel l'oubli de signer le grief ou le fait de le présenter hors délai, sera interprétée comme de la négligence grave. En réalité, le syndicat jouit d'une certaine impunité, puisque les erreurs commises de bonne foi et qui ne peuvent être assimilées à une faute grossière ne sont habituellement pas assimilables à de la négligence grave. Cependant, le devoir de représentation doit refléter des connaissances et des habiletés normales (Coutu et coll., 2013 : 484-488).

Donc, ce n'est qu'en des circonstances bien précises (en cas de manquements graves du syndicat) que les intérêts d'un salarié ou d'un groupe minoritaire peuvent être directement pris en considération pour venir limiter la discrétion syndicale. Comme le soulignent Coutu et coll. (2013 : 480 et 492), l'article 47.2 ne vise que le devoir de représentation dans le cadre des rapports avec l'employeur. Ainsi, toutes les questions de régie interne ou les questions relatives à la représentation des travailleurs devant d'autres instances telle que la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) ne relèvent pas du domaine d'application de l'art. 47.2 C.t. Comme nous en avons précédemment discuté (section 1.3.4), le devoir syndical de représentation ne remet aucunement en cause le caractère dualiste du système des rapports collectifs de travail, car tel qu'il est compris et appliqué par les tribunaux et par la Commission des relations du travail, à l'heure actuelle, on reconnaît

prendre sérieusement et efficacement en main les intérêts des salariés qu'elle représente, même si l'association est elle-même de bonne foi. On a déjà reconnu qu'il y avait négligence grave en cas de défaut de suivre les étapes ou les délais de la procédure de griefs établis dans la convention collective. »

⁸² Pour plus d'information, nous proposons au lecteur de consulter l'ouvrage de Coutu, Fontaine, Marceau et Coiquaud (2013 : 481- 488).

une large marge de manœuvre au syndicat quant à la négociation de la convention comme l'illustre notamment la décision *Vaudry*⁸³ rendue par la CRT.

Dans cette cause, malgré que l'on admette que le plaignant a été victime de discrimination au motif de son âge, la CRT reconnaît qu'il ne faut pas se limiter aux concepts d'obligation de moyen ou de résultat pour évaluer la responsabilité du syndicat en cas de discrimination, mais aussi tenir compte du contexte de la négociation. Cette prise de position prend appui sur deux arrêts. Le premier arrêt est celui de la Cour d'appel de *l'Université Laval*⁸⁴ :

[...] Le processus de négociation collective se prête mal à une obligation stricte de résultat, encore plus lorsqu'il est question d'une organisation syndicale. En effet, dans certaines sphères, le rôle d'une association accréditée est limité en raison, notamment, des droits de direction de l'employeur. Dans cette optique, il est raisonnable de penser qu'un syndicat peut faire valoir qu'il ne disposait pas de moyens de résister à la norme discriminatoire sans que cela ne constitue une contrainte excessive pour lui. Chaque situation doit être analysée dans son contexte propre.

Le second arrêt est celui de la Société des Transports de la ville de Montréal (STM), également rendu par la Cour d'appel:⁸⁵

[...] À ce titre, il ne faut pas se limiter aux concepts d'obligation de moyen ou de résultat, eu égard à la responsabilité du syndicat. Les mesures prises par le syndicat doivent s'analyser dans la sphère d'activité où il est appelé à intervenir. En matière de non-respect du droit à l'égalité, le syndicat dispose du même droit qu'un employeur pour justifier la discrimination; il doit faire la preuve d'un accommodement jusqu'à la limite de la contrainte excessive.

Tout comme pour l'employeur, il peut y avoir des exceptions à la responsabilité du syndicat. L'intensité de la contrainte excessive doit se mesurer selon le contexte juridique et factuel applicable à chaque dossier.

Ainsi soutenue, la CRT a rejeté la plainte de M. Vaudry :

[...] Dans le présent dossier, la Commission est d'avis que le Syndicat a rencontré chez son interlocuteur patronal des résistances indéfectibles : pas question d'accorder la permanence au plaignant, la réponse est ferme et fait partie de l'offre finale.

⁸³ *Vaudry c. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 4238*, 2010 QCCRT 316 (CanLII), par.23.

⁸⁴ *Université Laval c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, 2005 QCCA 27 (CanLII) par. 121.

⁸⁵ *Syndicat du transport de Montréal – CSN c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, 2010 QCCA 165.

La preuve démontre que le Syndicat a revendiqué de façon sincère et soutenue la permanence au bénéfice du plaignant. Même ce dernier l'admet, le Syndicat, par l'entremise de son président, Stéphane Boucher, a fait des efforts immenses, des pieds et des mains (ce sont les paroles du plaignant) pour lui obtenir sa permanence. On ne saurait le blâmer pour sa conduite. On ne peut même pas reprocher au Syndicat d'avoir fait une erreur de bonne foi. Dans les circonstances, il a négocié et obtenu le statut de permanent pour six des neuf salariés temporaires. Pour ceux qui demeurent temporaires, il a négocié et obtenu un statut spécial qui leur garantit un nombre minimum de semaines de travail ainsi que l'accès au régime d'assurance collective.

Placé devant la position finale de la partie patronale, le syndicat ne pouvait refuser l'entente finale au détriment de tous ses membres, surtout en ce qui a trait aux 6 salariés temporaires qui ont obtenu leur permanence.

Le plaignant avait le fardeau d'établir que le comportement du syndicat ne respecte pas l'obligation de juste représentation que le législateur lui impose. Il lui incombait de faire la preuve de faits susceptibles de tirer cette conclusion.

Force est de constater que le plaignant n'a pas réussi à faire cette preuve. Vraisemblablement, à la lumière des arrêts de la Cour d'appel précités, il n'a malheureusement pas pris le bon recours pour faire valoir ses droits.

Selon ce jugement, dans une cause concernant la négociation d'une clause discriminatoire, le syndicat est donc tenu de l'avoir négociée de bonne foi, car s'il y a contestation, peu importe le résultat discriminatoire, le syndicat n'aura plus qu'à invoquer la contrainte excessive. Si le développement récent apparaît plus nuancé, la faiblesse de l'article 47.2 C.t. réside encore dans la déférence des tribunaux et de la CRT, dès que l'on convient que le ou les travailleurs n'ont pas fait la preuve que le syndicat ne respecte pas son obligation de juste représentation, même en cas de négociation de clauses de disparités de traitement. Ceci dit, le syndicat, pour le rappeler, ne dispose pas d'une aussi large discrétion dans l'administration de la convention collective et certains facteurs auront une plus grande importance que d'autres.

1.4.1 Quelques facteurs influençant l'intensité du devoir de représentation dans le cas de l'administration de la convention collective

Selon Coutu et coll. (2009 : 437- 440), trois facteurs influencent l'intensité du devoir de représentation, soit : l'importance du grief, les intérêts de l'ensemble de l'unité et les chances de succès

du grief. Selon les auteurs, l'importance du grief signifie que plus les conséquences seront sérieuses pour le salarié, moins le syndicat ne devra faire preuve de mollesse ou de complaisance à l'égard de la demande. En outre, bien que le salarié ne possède pas un droit absolu à la procédure d'arbitrage, une enquête rigoureuse sera fréquemment nécessaire.

Par ailleurs, « les intérêts concurrents des autres salariés dans l'unité de négociation constituent un facteur important dans l'évaluation de la conduite syndicale. [...] Les intérêts de l'ensemble de l'unité pourront justifier des comportements désavantageux pour certains salariés⁸⁶ ». Selon Coutu et coll. (2013 : 489), « les points de vue sont partagés sur l'étendue que doit avoir ce devoir de juste représentation et sur l'équilibre qui doit régner entre la défense de l'intérêt collectif des membres et la prise en compte des situations particulières ». Cependant, ces concepts s'interprètent le plus souvent restrictivement en faveur de l'association de salariés. Celle-ci bénéficie au demeurant d'une large discrétion dans la conduite de ses affaires, puisque la Commission des relations de travail (CRT) lui reconnaît une grande latitude, sauf si les désavantages sont discriminatoires au sens de la *Charte des droits et libertés de la personne*, ou si l'entente a pour objet tous les griefs en suspens, indépendamment de leur portée respective (Coutu et coll., 2013 : 490).

Le syndicat se doit aussi d'évaluer les chances de succès d'un grief. Ainsi, il n'a pas à mettre en péril la crédibilité de l'association si, après enquête, le recours s'avère indéfendable ou futile, si un grief semblable a déjà été perdu sans que le droit n'ait été modifié depuis ou si, comme mentionné précédemment, un grief va à l'encontre des intérêts du groupe (sauf si le grief découle d'une loi d'ordre public) (Coutu et coll., 2013 : 491). Cela étant, en cas de manquement de la part de l'association, *le Code du travail* prévoit des recours pour le travailleur mal représenté ou se croyant défavorisé par les comportements de son association face à sa requête originale.

1.4.2 Le recours élargi en vertu de l'art. 47.2 et suivants

Le travailleur qui s'estime lésé ou victime d'un manquement bénéficie, depuis 2004, de l'élargissement du recours. Outre le congédiement ou la mesure disciplinaire, toutes les situations de

⁸⁶ Noël c. Société d'énergie de la Baie James, [2001] 2 R.C.S. 207, 2001 CSC 39, par.55.

négociation et d'administration de la convention collective peuvent dorénavant donner naissance à un recours fondé sur l'article 47.2 du C.t. Le travailleur dispose de six mois pour porter plainte et demander par écrit l'intervention de la CRT. Les pouvoirs de la CRT concernant le devoir de représentation lui sont conférés par l'art. 47.5 C.t. Si celle-ci estime la cause justifiée, elle peut autoriser le travailleur à soumettre son grief à un arbitre ou rendre toute autre ordonnance qu'elle croit indiquée. S'il y a lieu, un arbitre sera alors nommé par le ministre. Il entendra la cause puis il rendra sa décision en se basant sur la convention collective, selon les règles de l'arbitrage prévues aux articles 100 à 101.10 C.t. et en tenant compte des circonstances. Les frais de la procédure seront à la charge de l'association (sans compter qu'une telle réclamation déférée par la CRT ne pourra pas être contestée par l'employeur à cause de la prescription des délais ou pour vice de procédures (art. 47.6 C.t.).

Cependant, pour être trouvé fautif, le comportement du syndicat doit représenter plus que de la simple incompetence, négligence ou erreur de bonne foi, comme nous l'avons précédemment établi. Le salarié qui désire porter plainte en vertu de l'art. 47.2 C.t. devra donc prouver que le syndicat a manqué à son obligation de représentation en violant l'une ou l'autre des interdictions prévues à la loi. Il faut noter que la CRT n'interviendra généralement pas dans des situations reliées à la régie interne du syndicat, comme nous l'avons précédemment observé. Plusieurs juristes, dont notamment Coutu, Fontaine et Marceau (2009 : 440), déplorent d'ailleurs cette situation. Selon eux, il arriverait à certaines occasions que la CRT considère qu'un comportement arbitraire en matière de régie interne relève de sa compétence et cela, en invoquant et en associant l'art. 3 du *Code du travail*⁸⁷ à l'art. 3 de la Charte québécoise, reconnaissant la liberté d'association comme un droit fondamental.

Coutu et coll. (2013 : 491) rappellent que c'est en raison du pouvoir exclusif que détient une association de représenter tous les salariés compris dans l'unité de négociation, que le devoir syndical de représentation a été reconnu. Puisque ce recours a été prévu afin de préserver l'intégrité du principe du monopole de représentation, en considérant aussi qu'il s'agit d'un « processus long, complexe et hasardeux » (Coutu et coll., 2013 : 491), les auteurs estiment que ce recours est « aléatoire ». Il en est ainsi d'une part parce que l'analyse de la jurisprudence démontre que le comportement du syndicat a peu de chance d'être trouvé fautif par la CRT dans l'exercice de son devoir de représentation (sauf en cas de manquements flagrants au sens de 47.2 C.t), encore que des exigences plus élevées soient de

⁸⁷ « Tout salarié a le droit d'appartenir à une association de salariés de son choix et de participer à la formation de cette association, à ses activités et à son administration ».

mise en matière de droits fondamentaux. D'autre part, si le travailleur a gain de cause, il faut aller (ou retourner) plaider la cause devant un arbitre (Coutu et coll., 2013 : 491). Pour des raisons découlant de la législation⁸⁸ et de la jurisprudence du travail⁸⁹, l'arbitrage représente donc le recours obligatoire pour le travailleur syndiqué qui est victime de discrimination (en vertu de la Charte) découlant de l'interprétation et de l'application de la convention collective. Dans la doctrine⁹⁰, ce renvoi devant l'arbitre de grief comme mesure de redressement ne fait pas l'unanimité.

Bien entendu, une telle contrainte de moyen n'est pas sans créer un certain inconfort dans les milieux concernés. Suivant certains auteurs (dont Trudeau, 2005 : 265-274), il en serait ainsi d'abord parce que l'arbitre n'est pas un décideur suffisamment indépendant, son choix et sa rémunération relevant plutôt de l'employeur et du syndicat. Ensuite, parce que le salarié ne peut généralement pas décider de porter seul un grief en arbitrage, puisque le syndicat en est le propriétaire exclusif, aussitôt celui-ci déposé (Trudeau, 2005 : 270). À moins de dispositions contraires dans la convention collective, les articles 100 et 69 du *Code du travail* confèrent au syndicat accrédité un pouvoir de contrôle presque absolu sur l'accès à la procédure de grief et d'arbitrage. Le contrepoids à ce pouvoir est posé par les articles relatifs au devoir syndical de représentation (art. 47.2 à 47.6 C.t.). Ceci peut représenter un frein à la mise en œuvre du droit à l'égalité, puisqu'effectivement, la CRT semble parfois prudente lorsqu'il s'agit de reconnaître un manquement au devoir de juste représentation en vertu de la *Charte des droits et libertés de la personne*⁹¹ (ci-après appelée la Charte), se contentant le plus souvent d'évaluer la notion d'accommodement raisonnable à l'aide du critère de l'obligation de moyen des exécutifs syndicaux et de considérer les recours prévus à la CDPDJ. Il en résulte que l'article 47.2 C.t. s'avère un outil s'évaluant le plus souvent à l'aune de la bonne volonté du syndicat, de ce fait, il n'apparaît pas adapté au contexte de négociation de clause de disparité de traitement. Si les exigences concernant le devoir syndical de représentation devraient apparaître plus élevées en matière de droits fondamentaux, c'est que la discrimination ne s'interprète pas de la même manière sous l'égide de la Charte.

⁸⁸ Raisons que nous avons présentées dans les sections précédentes. Le rôle des arbitres évolue notamment depuis l'adoption des chartes des droits fondamentaux.

⁸⁹ « En 2004, avec les arrêts CDPDJ c. Québec (procureur général) (2004) 2 R.C.S.185 et Québec (procureur général) c. Québec (Tribunal des droits de la personne) (2004) R.C.S.223, la Cour suprême a opté pour la compétence exclusive de l'arbitre de grief, sauf lorsque l'intérêt du salarié entre en contradiction avec celui du syndicat qui doit le représenter » (Pelletier A. 2006 : 51).

⁹⁰ Outre Coutu et coll., voir aussi Bernier, Vallée, Trudeau, Nadeau, Brunelle, etc.

⁹¹ LRQ. c. C-12

1.4.3 Deux définitions données au terme discrimination

L'interprétation donnée à l'art. 47.2 C.t. établit deux différences avec la notion de discrimination au sens de l'art.10 la Charte québécoise. Primo, il n'y pas de lien nécessaire avec un motif illicite de discrimination. En fait, la discrimination au sens du *Code du travail* s'interprète simplement comme un traitement inégal ou différent. Secundo, une intention malveillante⁹² est exigée. Conséquemment, en vertu du *Code du travail* (art. 47.2) il suffira au syndicat de démontrer lors de sa défense qu'il a agi de bonne foi, de manière objective et honnête après une étude sérieuse de la situation, en tenant compte des intérêts légitimes de tous les membres. En fait, si la discrimination a un lien logique avec le devoir syndical et que l'objectif est louable, même si l'effet discriminatoire est disproportionné, il y aura beaucoup moins d'interventions des tribunaux en appui au salarié⁹³ (Brunelle, 2001 : 229). En outre, l'identification d'un lien rationnel entre les objectifs et les distinctions faites par le syndicat afin d'en arriver à la réalisation de ceux-ci termineront le processus d'analyse. En fait, la décision *Noël* rendue par la Cour suprême du Canada en 2001 viendra confirmer que le syndicat n'est pas tenu à une obligation de résultat en vertu de son devoir de représentation.

[...] [62] Étant donné la réalité quotidienne des conventions collectives, l'interprétation des sentences arbitrales, ainsi que la richesse foisonnante du contentieux en cette matière, un syndicat ne saurait être placé dans l'obligation de contester au gré du salarié intéressé toutes et chacune des sentences arbitrales, même en matière de congédiement, pour le motif d'irrationalité de la décision. L'employeur et le syndicat ont en principe le droit de bénéficier de la stabilité découlant de l'art. 101 C.t. qui dispose que « la sentence arbitrale est sans appel, lie les parties et, le cas échéant, tout salarié concerné [...] ». Le contrôle judiciaire ne doit pas être perçu comme un moyen de contestation normal ou comme un droit d'appel. Même en matière de mesure disciplinaire et de congédiement, le processus usuel prévu par la loi s'arrête donc à l'arbitrage. Cette procédure représente le mode normal et exclusif de règlement des conflits que provoque l'application des conventions collectives y compris en matière disciplinaire. Notre Cour a d'ailleurs rappelé fortement ce principe d'exclusivité et de finalité dans l'arrêt *Weber c. Ontario Hydro* [1995] 2 R.C.S. 929, p. 956-957 et 959, le juge McLachlin. Cette approche veut aussi décourager des contestations à caractère

⁹² *Noël c. Société d'énergie de la Baie James*, [2001] 2 R.C.S. 207, 2001 CSC 39, ci-après appelé la décision ou l'arrêt *Noël*.

⁹³ Si un salarié ayant subi un renvoi ou une mesure disciplinaire, croyant avoir été victime de harcèlement psychologique selon les articles 81.18 à 81.20 de la *Loi sur les normes du travail* (chapitre N-1.1), ou croyant que l'association accréditée contrevient à cette occasion à l'article 47.2, il doit, s'il désire se prévaloir de cet article [47.3 C.t.], porter plainte et demander par écrit à la Commission d'ordonner que sa réclamation soit déférée à l'arbitrage dans un délai maximal de six mois.

collatéral de litiges qui trouvent, en règle générale, leur règlement définitif dans le mécanisme d'application des conventions collectives. Le contrôle judiciaire par les cours supérieures est un principe important, mais il ne saurait permettre au salarié de remettre en cause cette expectative de stabilité des relations de travail dans un contexte de représentation syndicale. Permettre au salarié d'agir à l'encontre de la décision de son syndicat en ayant recours au contrôle judiciaire lorsqu'il estime la sentence arbitrale irrationnelle serait une violation de l'exclusivité de la fonction de représentation du syndicat, de l'intention législative de finalité de la procédure arbitrale et mettrait en péril l'efficacité et la rapidité de cette dernière. (Nos soulignements)

Par ailleurs, la revue de la jurisprudence (sur laquelle nous reviendrons plus en détails au chapitre 2 traitant du droit à l'égalité) démontre que lorsque l'on applique la Charte québécoise, l'intention de discriminer ou non demeure sans pertinence à ce niveau, puisque la présence d'un effet discriminatoire suffit pour qu'il y ait atteinte au droit à l'égalité. Dans les faits, ceci signifie que le fardeau de la preuve sera fort différent selon le sens donné à la discrimination.

Le fardeau de la preuve : la discrimination au sens du *Code du travail*

Lorsqu'une plainte est déposée en vertu des articles 47.2 et 47.3 C.t., le fardeau de la preuve repose généralement sur le travailleur. Selon Brière (2005 : 165-178), cela n'est pas sans causer certains problèmes, car on accorderait une trop grande impunité au syndicat⁹⁴. Afin d'atténuer ces difficultés, Veilleux (2008 : 111) propose que l'on demande au syndicat de justifier la conduite adoptée après avoir d'abord reçu une preuve préliminaire du salarié, démontrant d'une part qu'il respecte les conditions d'admissibilité et d'autre part qu'il invoque des motifs sérieux. Cette solution, l'imputation du fardeau de la preuve au syndicat, ne requiert pas selon Veilleux (2008 : 111) de changement dans la formulation du devoir syndical de représentation, puisqu'en 2006, la Cour d'appel a déjà imposé au syndicat l'obligation de démontrer que la décision prise était « raisonnable compte tenu de l'ensemble des circonstances »⁹⁵. Toutefois, comme le rappellent justement Coutu et coll. (2013 : 478) :

⁹⁴ D'ailleurs, Brière recommande une révision concernant ce fardeau de la preuve en cas de plainte au manquement du devoir de juste représentation.

⁹⁵ *Syndicat national des employé(e)s du Centre de soins prolongés Grace Dart (CSN) c. Holligin-Richards, C.A., 2006-02-07, 2006 QCCA158, AZ-50355095, paragraphe 32.*

L'obligation pour le syndicat de représenter de manière juste et équitable l'ensemble des salariés membres de l'unité de négociation s'inscrit pleinement [...], dans la logique du principe du monopole de représentation imposé par le *Code du travail*. [...]

De plus, le devoir de représentation concède une large marge de manœuvre au syndicat quant à la négociation et à l'application de la convention collective. Ce n'est qu'en des circonstances bien précises que les intérêts du salarié peuvent être directement pris en considérations pour venir limiter la discrétion syndicale. [...] L'article 47.2 C.t. fait donc partie de ces dispositions du *Code du travail* qui assurent [...] la fermeture opérationnelle du droit des rapports collectifs en le mettant à l'abri des interventions du droit civil, en particulier qui, lui, demeure, malgré l'introduction de divers éléments relevant d'une logique davantage sociale que libérale, un droit foncièrement individualiste.

Cela étant, les auteurs (Coutu et coll., 2013 : 471) mentionnent aussi que « ce recours pour manquement au devoir de représentation a été conçu pour préserver l'intégrité du principe du monopole de représentation. [...] Il s'agit d'un processus long, complexe et hasardeux, puisqu'il implique deux processus : d'abord devant la CRT et ensuite, le cas échéant, devant l'arbitre ». Par ailleurs, lorsque que l'on prend en compte le recours, du point de vue syndical, surtout depuis son élargissement en 2004 à toutes les situations de négociation et d'application de la convention collective et de harcèlement psychologique, les auteurs conviennent également que cela représente un très lourd fardeau imposé aux associations de salariés (Coutu et coll., 2013 : 491).

Le fardeau de la preuve : la discrimination au sens de la Charte

Il en serait autrement avec la justification d'une distinction *prima facies* (discrimination) interprétée à la lumière des textes fondamentaux. En effet, la jurisprudence établit que la rationalité n'est que le premier volet des trois critères de la proportionnalité, les deux autres étant une atteinte minimale aux droits à l'égalité et l'importance de l'objectif. Donc, s'il y a violation du principe d'égalité, le syndicat contrevenant devrait faire la preuve qu'il n'existe pas d'autres moyens moins contraignants pour l'atteinte de ses objectifs⁹⁶ (Brunelle, 2001 : 232-236). Toutefois, une étude de Veilleux (2008 : 115) démontre que « très peu de décisions portent sur un problème de discrimination

⁹⁶ Intervient ici la notion de contrainte excessive qui demande que la distinction ne soit pas seulement raisonnable, mais aussi nécessaire.

au sens de la Charte ». En se basant notamment sur l'affaire *Maltais*⁹⁷, cette étude de Veilleux (2008) faisait ressortir trois principales obligations en matière de devoir syndical de représentation en cas de discrimination alléguée. La première en est une d'information, d'éducation et de soutien aux membres quant à la portée de la convention collective et à l'étendue de leurs droits. La deuxième obligation concerne le devoir d'enquêter, surtout en cas de discrimination, puisque la notion d'accommodement raisonnable transcende la convention collective. La troisième commande au syndicat de mettre en œuvre la mesure d'accommodement qui s'impose (pas nécessairement la moins dispendieuse, ni la moins contraignante). Cela étant, selon Veilleux (2008 : 115), il est « permis de constater une augmentation du devoir de juste représentation du fait que la jurisprudence indique de manière beaucoup plus précise les obligations sous-jacentes de ce devoir, qu'elle en ajoute, tout en modulant leur niveau d'intensité ».

Il en résulte que le syndicat a l'obligation d'aider le travailleur à préparer, à déposer et à mener à terme son grief. Le salarié doit raisonnablement être en mesure de faire confiance à son syndicat. En contrepartie, celui-ci a le devoir de coopérer dans la préparation de son dossier. De plus, une étude sérieuse doit démontrer « la justesse et la suffisance de la cause alléguée lors d'un congédiement » (Veilleux, 2008 : 116-117). L'application aveugle de la convention collective ne sera pas acceptée. La CRT s'assura donc que le syndicat a fait un examen approfondi de la situation avant de refuser de porter un grief en arbitrage. Il s'agit donc d'un exercice allant bien au-delà du fait de ne pas gêner les efforts consentis par l'employeur et qui nécessitera à l'occasion des campagnes de sensibilisation auprès des membres, puisqu'un traitement différent ne doit pas s'interpréter comme un privilège. Selon Veilleux (2008 : 115), « ces obligations des syndicats seront les mêmes en vertu de la convention collective, des Chartes ou des autres lois, mais leur intensité pourra varier en raison des circonstances en présence ou des droits invoqués ». Toutefois, les propos de Coutu, Fontaine et Marceau (2009 : 440 et 458) indiquent un désaccord avec cette affirmation. Effectivement, pour ces auteurs, il appert que la notion du devoir syndical de représentation sera plus contraignante en matière de droits fondamentaux, ce qui reflète au demeurant l'évolution de la jurisprudence de la CRT en la matière.

⁹⁷ *Maltais c. Section locale 22 du syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP)*, CRT 2006-06-20, 2006 QCCRT 0316, voir également *Chhuon c. Association des employés du Groupe Holliday inc.* 2005 QCCRT115; *Roy c. Syndicat de la fonction publique du Québec Inc.*, 2004QCCRT359; *Gilbert c. Syndicat des constables spéciaux du Gouvernement du Québec*, 2010 QCCRT 183; *Comp. Lahrache c. Association internationale des machiniste et des travailleurs en aérospatiale, section locale 712*, 2011 QCCRT 567, requête en révision administrative rejetée, 2012 QCCRT 221 (Coutu et coll. 2013 : 514-515).

Considérant ces larges pouvoirs dévolus à la CRT, nous aimerions maintenant introduire brièvement cette instance disposant de si larges pouvoirs en matière de régulation des rapports collectifs du travail, en nous attardant sur le devoir de représentation.

1.4.4 La Commission des relations du travail (CRT) en matière de devoir syndical de représentation

La Commission des relations du travail (CRT), créée en 2002, est un tribunal administratif spécialisé dans le domaine des relations du travail. Son mandat est d'entendre et de disposer de tout un éventail de recours reliés à l'emploi, incluant le respect de certaines normes minimales du travail, du *Code du travail*, des règles relatives à la qualification professionnelle, aux services essentiels et à l'industrie de la construction au Québec. La CRT est aussi chargée d'assurer l'application diligente et efficace du *Code du travail*, d'exercer les autres fonctions prévues au même Code, ainsi que dans plusieurs autres lois lui accordant compétence. Le *Code du travail* attribue de larges pouvoirs d'ordonnance et de réparation à la CRT. Ainsi, il est acquis que la CRT pourrait accorder des dommages (incluant des dommages exemplaires), autoriser des recours collectifs et réserver le droit des parties, notamment lorsqu'il y a infraction au *Code du travail* lors de grève ou de lockout illégal, d'ingérence ou d'entrave dans les activités d'une association, de négociation de mauvaise foi de la part d'un syndicat ou d'un employeur, ou encore s'il y a violation des dispositions anti-briseurs de grève⁹⁸. La CRT a même le pouvoir de mettre en application les droits fondamentaux garantis par les Chartes, comme l'a reconnu la Cour d'appel du Québec dans l'affaire *Wal-Mart*⁹⁹ (Coutu et Marceau, 2007 : 161-162).

En vertu de l'article 114 du Code, la CRT détient une compétence exclusive quant à l'application du *Code du travail*, sauf quant aux dispositions pénales mentionnées au chapitre IX ou quant à l'application ou l'interprétation des conventions collectives, celles-ci étant réservé à l'arbitre de grief (Coutu et coll., 2013 : 283). Les auteurs Coutu et coll. (2013 : 293-295) subdivisent son champ d'intervention en trois volets : (a) l'accréditation et la représentation syndicale, (b) la négociation

⁹⁸ http://www.crt.gouv.qc.ca/la_commission.html, page consultée en juillet 2009.

⁹⁹ *Pednault c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, C.A., n° 500-09-016202-053, 12 mai 2006.

collective et (c) la convention collective. L'article 118 par. 4 C.t. permet à la CRT de « décider de toute question de droit ou de fait nécessaire à sa compétence », ce qui lui donne compétence en matière de droits fondamentaux.

La CRT peut donc entendre des plaintes concernant des agissements survenus dans le cadre de la négociation, de l'application ou de l'interprétation de la convention collective ou des plaintes concernant les comportements interdits dans l'exercice du devoir de représentation (art. 47.2 C.t.). Depuis 2004, toutes les situations relatives aux rapports entre les travailleurs et leur employeur pourront faire l'objet d'une plainte à la CRT (Coutu et coll., 2013 : 491). Nonobstant le fait que la CRT soit un forum compétent pour entendre les plaintes lors d'un manquement au devoir syndical de représentation en vertu de l'article 47.2, elle n'a pas le pouvoir de commuer la décision de l'arbitre ou de siéger en appel (Coutu et coll., 2013 : 505).

En effet, le rôle de la CRT ne consiste pas à trancher le grief éventuel, ni à déterminer si la décision qu'a prise le syndicat est la bonne ou la meilleure dans les circonstances. À la suite de la démarche d'un salarié visant à contester la mesure de l'employeur, le rôle de la CRT réside dans l'analyse de la conduite du syndicat afin de déterminer s'il a manqué ou non à son devoir de représentation. Dans son analyse, la Commission prendra en compte le comportement du syndicat à travers différents facteurs. Certains éléments, telle l'importance du grief, pourront nécessiter un examen plus sérieux de la conduite du syndicat. Ainsi, pourront être considérés à l'étude¹⁰⁰ :

- La taille et les moyens à la disposition du syndicat;
- Les ressources disponibles;
- L'expérience et la formation des représentants syndicaux;
- L'importance du grief et ses conséquences pour le salarié (telle la perte de l'emploi);
- Les chances de succès du grief;
- L'intérêt concurrent des autres salariés dans l'unité de négociation;
- L'absence ou l'insuffisance de collaboration du plaignant.

¹⁰⁰ www.crt.gouv.qc.ca/commission.asp, page consultée le 3 juillet 2009.

Dans la décision *Syndicat national des employées et employés du Centre de soins prolongés Grace Dart (CSN) c. Holligin-Richards*,¹⁰¹ en 2006, la Cour d'appel du Québec définissait ainsi le rôle de la CRT :

[31] Son rôle n'est pas de substituer sa propre opinion à la décision syndicale ou de siéger en appel de celle-ci, mais simplement de s'assurer que, compte tenu de toutes les circonstances de l'espèce, le choix par le syndicat de ne pas procéder à l'arbitrage a été le résultat d'un examen sérieux et non d'un acte arbitraire, de mauvaise foi, de discrimination ou de négligence grave.

C'est pourquoi la CRT prétendra dans la décision *Gilbert*¹⁰² que les affaires de régie interne ne sont pas de sa compétence :

[10] La première question à trancher est évidemment celle relative à la compétence de la CRT. Il s'agit d'un litige qui concerne exclusivement la régie interne du syndicat, qui oppose ce dernier aux plaignants. L'employeur est étranger à l'affaire; il n'a d'ailleurs même pas comparu. En effet, le débat ne porte aucunement sur une question relative à la négociation ou l'application de la convention collective, aux conditions de travail ou même aux relations du travail [...]

[16] Se fondant aussi sur le fait que l'obligation de juste représentation prévue à l'article 47.2 constitue la contrepartie du monopole de représentation que confère l'accréditation, la Commission a déjà statué que les questions de régie interne d'une association ne peuvent faire l'objet d'une plainte en vertu de cette disposition. C'est notamment le cas dans l'affaire *Cusson c. Syndicat des employés de Soucy international Inc.* 2005 QCCRT 0041.

Bref, tel que mentionné précédemment, on pourrait alléguer devant la CRT que l'association n'a pas respecté son devoir de représentation équitable, soit en négociant des clauses discriminatoires ou contraires à la loi, soit en refusant de traiter une plainte (informer, accompagner le salarié, qu'il soit membre ou non), de déposer un grief, ou de le porter à l'arbitrage. Toutefois, pour le rappeler, la jurisprudence admet que lorsque le syndicat a fait une enquête sérieuse et impartiale¹⁰³ et qu'il constate, en toute bonne foi, que le grief a peu de chance de réussite, il n'a pas l'obligation de porter

¹⁰¹ 2006 QCCA 158 (CanJII) par.31.

¹⁰² *Gilbert c. Syndicat des chauffeurs de la Société de transport de la Ville de Laval (CSN) et Société de transport de Laval*, 2005 QCCRT 471 (CANLII). Dans cette cause, la CRT entend des travailleurs qui contestent leur suspension et demandent leur réintégration.

¹⁰³ « Toutefois, une enquête sérieuse n'est pas nécessairement la plus poussée possible. Le salarié est cependant en droit d'obtenir un examen raisonnable de la situation permettant de cerner les éléments essentiels du problème soulevé, tant au niveau des faits que du droit ».

www.crt.gouv.qc.ca/commission.asp_page consultée le 3 juillet 2009.

celui-ci à l'arbitrage. De plus, selon Brunelle (2008b : 102), le syndicat bénéficie aussi d'une marge de manœuvre assez considérable en ce qui a trait à la négociation de la convention collective. En effet, son analyse de la jurisprudence¹⁰⁴ mène au constat que la négociation collective de bonne foi représente pour le syndicat une obligation de moyen et non de résultat (Brunelle, 2008b : 102).

En résumé, l'État québécois a favorisé la négociation collective dans les milieux de travail en adoptant le *Code du travail*. Ainsi, le droit des rapports collectifs a influencé tant le progrès social (amélioration des conditions de vie des travailleurs et la protection des libertés fondamentales) que la réglementation des rapports collectifs de production (afin de garantir la paix industrielle). Bien que diverses lois et maints règlements affirment maintenant l'importance sociale du travail et garantissent l'accès à l'emploi, le droit à l'employabilité, à la non-discrimination, etc., il apparaît tout de même que les politiques publiques tardent à prévenir ou à enrayer la précarité et la vulnérabilité découlant du nouveau contexte de la relation d'emploi (Bernstein et coll., 2009 : 26). En outre, le recours en vertu de l'article 47.2 C.t. se révèle désadapté en regard des situations de négociation discriminatoire. Ce constat nous amène à préciser quelques problèmes pour les organisations syndicales liés à la mise en œuvre du droit à l'égalité découlant plus précisément du *Code du travail*.

1.5 Quelques problèmes liés au *Code du travail*

Comme nous l'avons précédemment mentionné, l'actuel régime juridique de représentation syndicale repose sur le modèle industriel de l'après-guerre. Ceci implique un travailleur à temps plein et une main-d'œuvre homogène. Toutefois, étant donné la transformation du marché du travail, différents problèmes ont émergé depuis. Ces problèmes découlent notamment du contexte économique et législatif, ainsi que de la réorganisation du travail. Le contexte économique actuel favorise la flexibilité dans les conventions collectives, étant donné qu'il faut répondre tant aux impératifs de la production sur demande (donc être flexible) qu'aux demandes de rationalisation (aussi en lien avec le déficit zéro ou les mesures d'austérité). Cette contrainte de flexibilité accrue amène le travail à devenir temporaire, à temps partiel, à durée déterminée ou saisonnier, ce qui a comme conséquences la

¹⁰⁴ Notamment les arrêts de l'*Université Laval c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, [2005] R.J.Q. 347 (C.A.) et de *Tremblay c. Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau, section locale 57*, [2002], RCS. 627.

précarisation du marché du travail et une diversification des statuts de la main-d'œuvre (Laroche, 2013 : 9).

La dérèglementation, la privatisation et l'absence de lois du travail au Québec interdisant explicitement la discrimination basée sur le statut d'emploi¹⁰⁵ (si ce n'est de certaines dispositions de la *Loi sur les normes du travail* qui interdisent les clauses « orphelin » permanentes et qui protègent certains travailleurs à temps partiel) engendrent la négociation de clauses de disparités de traitement liées au statut d'emploi. Du fait que la négociation collective est présentement limitée à l'entreprise (héritage du syndicalisme industriel), celle-ci n'exerce globalement qu'une influence partielle par rapport à l'ensemble du travail salarié (Verge et Vallée 1997, Murray et Verge 1999, le rapport Bernier, 2003). Il en est autrement dans le secteur public et parapublic et dans la fonction publique (objet de cette thèse). Dans le secteur public, la négociation est sectorielle, régionale et locale et la table de négociation est déterminée par la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives des secteurs public et parapublic* (LRQ. C. R-8.2).

Certains auteurs¹⁰⁶ soulignent qu'il faut aussi prendre en compte le fait que la direction n'a pas d'autres obligations légales que celle de négocier de bonne foi et avec diligence (art.53 C.t.) autour des salaires et des conditions de travail qui ne seront pas contraires à l'ordre public ou prohibées par la loi (art.62 C.t). Dès lors, la façon de négocier, les périodes de négociation et les délais encourus relèvent de la bonne ou mauvaise foi des parties. En conséquence, il est fréquent surtout dans les secteurs public et parapublic que la négociation s'étale sur des périodes de deux ans, voire plus (Bergeron et Renaud : 2006 : 82). En outre, « le pouvoir de revendication et de négociation des associations syndicales relevant des secteurs public et parapublic est limité par plusieurs dispositions législatives portant notamment sur le droit de grève¹⁰⁷ et les matières négociables, sans compter que le gouvernement est

¹⁰⁵ Voir toutefois la décision de la juge Danièle Grenier de la Cour supérieure quant aux lois 7 et 8 ; art. 15(1) de la *Charte* canadienne et la décision invoquant timidement la condition sociale de l'article 10 de la *Charte* québécoise, rendu en février 2010, par le TDPQ dans la cause des constables spéciaux.

¹⁰⁶ Notamment Jalette et Trudeau (2011), Brunelle et Verge (2003) ainsi que Verge (1988).

¹⁰⁷ En effet, le droit de grève des secteurs publics est encadré par le *Code du travail* Chapitre V.1 Dispositions particulières applicables aux services publics et aux secteurs public et parapublic, section III – des secteurs public et parapublic. Les pompiers (art, 105 du C.t) et les constables spéciaux (art. 69 L.f.p) ne jouissent pas du droit de grève à cause de la nature et l'importance de leurs fonctions respectives. Toutefois, tant les pompiers que les constables peuvent avoir recours à l'arbitrage de différends (cependant, dans le cas des constables spéciaux la décision rendue n'est pas exécutoire, Comme précédemment mentionné, cela en vertu de la clause 40.03 de leur

parvenu à imposer sa politique salariale » (Coutu, Fontaine et Marceau, 2009 : 728). De plus, la menace ou l'adoption de lois peut obliger le retour au travail, comme le démontre l'adoption d'une loi telle la *Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public*¹⁰⁸ (L.Q. 2005, c.43) reconduisant les conventions collectives (Coutu, Fontaine et Marceau, 2009 : 728).

Malgré le constat précédent suggérant que le droit des rapports collectifs du travail devrait être remis en question (du moins certains de ses aspects), force est de constater que, en ce qui concerne la volonté politique, la présente période en est une de stagnation ou au mieux, une phase de consultation ou de discussion, d'où la remise en question des assises traditionnelles du mouvement syndical.

1.5.1 Remise en question des assises traditionnelles du mouvement syndical québécois

En fait, la mondialisation qui est à la fois économique, juridique et politique, crée de nouveaux besoins de représentation pour les travailleurs et, au risque d'être redondante, il faut répéter que la situation exigerait des modifications aux lois actuelles, d'une part afin de faciliter l'accès à la représentation et d'autre part pour permettre l'accès à différents moyens d'action. La situation devient particulièrement inquiétante, puisque d'un côté, la législation restreint les modes d'accès à la négociation ou à l'action collective des salariés et que de l'autre le meilleur moyen de défense collective et individuelle pour les travailleurs passerait par la représentation collective - selon les rapports concernant les besoins de protection des travailleurs émis par deux groupes de travail, l'un au provincial sous la direction de Bernier (2003) s'attardant aux besoins des travailleurs atypiques, l'autre concernant les normes du travail au fédéral, sous la direction d'Arthurs (2006).

De plus, la logique du système de représentation actuel repose sur le principe de la « balance du pouvoir » et sur la conception substantielle et universaliste de l'égalité. Celle-ci consiste à traiter tous les travailleurs de façon uniforme, c'est-à-dire sans passe-droit ou favoritisme et sans égard à leurs

convention collective). Bref, dans les secteurs publics, le droit de grève lorsqu'il existe est soumis au maintien des services essentiels, tel que stipulé dans le *Code du travail*. (Notre commentaire)

¹⁰⁸ Cette loi adoptée en 2005 a reconduit les conventions collectives jusqu'au 31 mars 2010.

caractéristiques personnelles¹⁰⁹. Cette conception de l'égalité était parfaitement en phase avec le modèle des relations de travail développé à la suite du Wagner Act, au moment où, selon Fudge (1991 : 71) « *one of the presumptions of the postwar social consensus was that the labour force was unfrAGMENTED; that was composed of full-time male workers in regular and secure employment. Unions bargained for a family wage for their male members* » (donc, moment où la main-d'œuvre était plutôt homogène et représentée par l'homme pourvoyeur et travailleur régulier à temps plein). Par conséquent, le marché du travail nord-américain a contribué au fait que les syndicats étaient censés être représentatifs des intérêts du membre « moyen », médian, en se fondant sur la similitude des intérêts de classe entre les membres (Rouillard 2004, Thwaites 2007). Pourtant, aujourd'hui, quatre voire cinq générations¹¹⁰ cohabitent sur le marché du travail. L'avènement de ces nouvelles catégories de travailleurs (femmes, minorités visibles, travailleurs plus scolarisés, travailleurs plus âgés, etc.) est porteur de nouvelles valeurs et commande au mouvement syndical l'éveil à la diversité, afin de constater que ces travailleurs sont non seulement sous-représentés mais souvent mal représentés dans le régime actuel.

Quant à la balance du pouvoir, il est reconnu que celle-ci s'affermirait en faveur de l'employeur, attendu qu'aujourd'hui la compétition internationale oblige les syndicats à participer (pour la survie des entreprises) à la réduction des coûts (qui passe par le gel ou la réduction des salaires) et à une augmentation de la flexibilité¹¹¹ (souvent perçue comme une diminution des conditions de travail¹¹² et un accroissement de la précarité). Dans ce contexte difficile de rationalisation, le mouvement syndical a été confronté à des négociations de concessions. Selon Laroche (2013 : 1), « si les employeurs ont

¹⁰⁹ En se référant à un travailleur contextualisé ayant des besoins matériels spécifiques (aspect substantiel), par opposition à l'individu abstrait et désincarné à la base de l'égalité formelle du droit naturel moderne d'inspiration libérale.

¹¹⁰ Cinq générations à peu près réparties ainsi : les aînés ou les vétérans (65 ans et plus), les *baby-boomers* (génération de l'après-guerre), suivis des générations X (les trentenaires et jeunes quarantenaires), Y (jeunes trentenaires et vingtenaires) et C (la génération montante, représentée par les plus jeunes ayant à peine 20 ans). Il faut comprendre que cette catégorisation est approximative, mais elle permet un ordre de grandeur illustrant la diversité générationnelle. C'est pourquoi les frontières sont variables selon les auteurs consultés.

¹¹¹ La flexibilité interne est qualifiée de numérique (fonction des statuts d'emploi) ou de fonctionnelle (décloisonnement des métiers) et la flexibilité externe est définie en lien avec la sous-traitance. Ceci dit, la flexibilité augmente la précarité des travailleurs peu importe sa nature.

¹¹² Aux États-Unis, Freeman et Rogers (1999) note une diminution de la confiance du *membership* envers ses dirigeants syndicaux et surtout ceux du *National*. Par ailleurs, les *job definition* seront aussi perçus par les employeurs comme des obstacles empêchant un repositionnement rapide face aux changements dans l'industrie, minant du même coup la crédibilité du syndicat auprès de ceux-ci (Heckscher, 1996 : 58). Au Québec, Laroche (2013 : 13) fait le constat que, malgré qu'une certaine tradition de concertation se soit développée, celle-ci n'a pas produit les résultats escomptés pour les travailleurs, car la flexibilité obtenue par les employeurs n'a pas donné de contreparties suffisantes aux employés.

réussi à intégrer davantage de flexibilité dans les conventions collectives, les travailleurs et les syndicats n'ont pas été en mesure de négocier en retour des contreparties significatives sur le plan de la sécurité des emplois et du partage des gains de productivité ». À l'instar de Legault (2005, 2006), Laroche (2013 : 1) constate également que « [...] les compromis négociés sont alors susceptibles de fragiliser cette paix industrielle pourtant si désirée par les parties ».

Aujourd'hui comme hier, les disparités de traitement reliées au statut d'emploi sont fondées sur une stratégie de rationalisation des entreprises ou encore des services publics. De nos jours, dans les secteurs public et parapublic, conditionnées par un contexte économique tout aussi difficile, ces demandes ou ces commandes passées aux dirigeants sont connues sous le vocable de mesures d'austérité. Or, en 1996, c'est sous l'appellation déficit zéro que le gouvernement provincial de M. Lucien Bouchard a imposé des objectifs de compression budgétaire de l'ordre de 6% à tous ses ministères et ses organismes. Il fera accepter en 1997, la *Loi sur la diminution des coûts de la main-d'œuvre dans le secteur public*¹¹³, donnant suite aux ententes intervenues à cette fin. Puis, en 1998 la *Loi n° 414 concernant la négociation d'ententes relatives à la réduction des coûts de la main-d'œuvre dans le secteur municipal*¹¹⁴ sera également adoptée. L'objectif principal de ces mesures : une récupération récurrente de la masse salariale visant l'atteinte de ce déficit zéro. Dès lors, les travailleurs et les associations syndicales du secteur public (par opposition au secteur privé) qui relève plus ou moins directement des finances de l'État, rencontrent les mêmes difficultés quant aux menaces de recourir à la sous-traitance¹¹⁵, à l'embauche de travailleurs contractuels et à la balance du pouvoir (le gouvernement parvient à imposer sa politique salariale autour de trois principes¹¹⁶).

À la lumière de ce bilan, différentes difficultés ont été recensées. L'examen des statistiques canadiennes et québécoises reliées au marché du travail démontre de nouvelles caractéristiques socioéconomiques. Il est donc nécessaire de prendre en compte la nouvelle composition du marché du travail. L'analyse de celle-ci indique que la main-d'œuvre se transforme. La mutation la plus

¹¹³ Projet de loi 104, L.Q. 1997, c.7.

¹¹⁴ L.Q.1998, c.2.

¹¹⁵ Le gouvernement voulait remplacer les constables spéciaux occasionnels, en recourant à des agences de sécurité. L'expérience a été tentée pour les gardiens de sécurité, mais la situation était si chaotique (manque de suivi) qu'il existe maintenant une classe de gardien ouvrier, au sein de la fonction publique. Ces propos ont été recueillis auprès de l'intervenant #52.

¹¹⁶ « Soit : respecter les objectifs financiers des gouvernements; amener les syndiqués des secteurs public et parapublic à contribuer au redressement des finances publiques; aligner les salaires des secteurs public et parapublic sur les secteurs privés. » (Coutu, Fontaine et Marceau, 2009 : 728, citant Perrier 2001 p.62-62).

spectaculaire concerne sans aucun doute l'augmentation de la participation des femmes sur le marché du travail. À la suite de l'augmentation de l'immigration, l'entrée des minorités visibles sur le marché du travail s'avère aussi un phénomène important, tout comme l'augmentation du taux de scolarisation des employés (alors que, paradoxalement, le décrochage scolaire au secondaire s'accroît). Cette combinaison entre main-d'œuvre plus hétérogène et plus scolarisée introduit nécessairement des changements de valeurs dans les milieux de travail.

Subséquentement, l'homogénéité idéologique est absente des milieux de travail et il y a des changements importants dans les circonstances sociales et matérielles¹¹⁷. Le « nous » du collectif syndical est remplacé par le « moi » (*ma* spécificité, *mon* droit à l'égalité) ou par d'autres « nous » (appartenance à un groupe fondé sur la religion ou la langue, le caractère ethnique, culturel, féministe, générationnel, etc.) (Gagnon 1998, Bich 2001, Verge 2003). Dès lors, le rattachement au milieu du travail semble plus difficile pour ces nouvelles catégories de travailleurs et travailleuses. D'un côté, ils se retrouvent avec des statuts d'emploi atypiques (les emplois temporaires, contractuels et à temps partiel), de l'autre, avec des licenciements qui se font par ancienneté, doublant du coup la précarité d'emploi. Pour les travailleurs plus âgés, les difficultés proviennent de l'augmentation des pré-retraites (Murray et Verge, 1999 : 107-109). Nous choisirons de nous attarder sur les difficultés directement en lien avec la mise en œuvre du droit à l'égalité et le statut d'emploi puisque la diversification des statuts d'emploi accentue les disparités de traitement et affaiblit la représentation syndicale

1.5.2 La précarité découlant du statut d'emploi

Comme nous l'avons mentionné précédemment, près de 40 % des travailleurs se retrouvent avec des statuts d'emploi dits atypiques que l'on oppose au modèle traditionnel¹¹⁸. Le vide juridique concernant l'égalité de traitement quant au statut d'emploi en Amérique du Nord se solde par l'augmentation des disparités de traitement. Celles-ci se retrouvent tant dans la rémunération, dans

¹¹⁷ Le syndicalisme québécois, parce que décentralisé, est reconnu pour son métissage d'idéologies qui répond au pluralisme de son membership (Gagnon, 1991 : 91). En effet, dès son origine, le mouvement syndical québécois se partageait entre la CTCC catholique, les syndicats industriels liés à la CIO américaine et les associations internationales de métier qui ne parlaient pas le même langage.

¹¹⁸ « La relation classique de travail est celle dans laquelle on retrouve un salarié qui travaille pour un seul employeur dans une relation de subordination juridique, sur le site même de l'entreprise, la plupart du temps à temps plein et pour une durée indéterminée » (Bernier, 2007 : 2).

l'octroi des vacances et des congés chômés, que dans la sécurité d'emploi ou dans l'accumulation d'ancienneté (service continu) (Bernstein et coll., 2009 : 20, Bernier, 2007 : 2-17). Cette réalité justifie les propos tenus par Côté (2008 : 13), qui citait Bernier, Vallée et Jobin (2003), affirmant que des salariés qui effectuent un même travail pour un même employeur, suivant qu'ils sont considérés « réguliers, permanents, à forfait, temporaires ou à temps partiel », pourraient avoir un accès différent aux règles relatives à la protection de l'emploi, aux assurances collectives, aux différents congés. Ils pourraient être exclus du processus de cumul d'ancienneté ou de la procédure d'arbitrage de grief. Laroche (2013 : 9) recensait pour sa part que la protection offerte par les conventions collectives à certains travailleurs à temps partiel avait plus que triplé entre 1988-1991 et 2006-2009. En effet, les dispositions de conventions collectives prévoyant que celles-ci puissent également s'appliquer aux travailleurs à temps partiel sont passées de 11% à 35.6% durant cette période. Cependant, l'auteure note que cette couverture était restreinte aux employés à temps partiel, ne s'étant pas étendue aux salariés remplaçants ou temporaires. De plus, selon les résultats de Côté (2008 : 15), les travailleurs atypiques seraient même totalement exclus de l'application de certaines conventions collectives. Pour sa part, la convention collective des constables spéciaux se fait avare en ce qui concerne les droits des constables occasionnels.

Un autre constat important découle de l'étude de Côté (2008 : 17). Il apparaît clairement que les disparités de traitement reliées au statut d'emploi sont fondamentalement liées à une stratégie de rationalisation des entreprises. Il en découle donc qu'une partie de la solution repose sur la volonté politique. Toutefois, comme la tendance contemporaine est à la dérèglementation, il semble que seuls des changements à la marge, tels que la hausse du salaire minimum, soient envisageables (Côté, 2008 : 18). De plus, à l'instar de Côté (2008 : 18-19), nous présumerons que la bonification des conditions de travail des travailleurs atypiques ne se fera pas au détriment des autres travailleurs; il en découle qu'invariablement c'est la communauté qui devrait en assumer le coût (Côté, 2008 : 18-19).

À cet égard, l'étude de la convention collective de la Société des Alcools du Québec (SAQ, société parapublique) – du réseau des succursales – présentée par Émilie Nolet-Rousseau¹¹⁹ (2013 : 97-108) en mars 2010, révèle des faits troublants. Au fil du temps, il est remarquable de constater l'augmentation des disparités de traitements découlant des différents statuts dans la convention des

¹¹⁹ Étudiante à la maîtrise en droit du travail à l'UQAM, « 75^e anniversaire du Wagner Act : Où en sont les rapports collectifs du travail au Québec ? », présenté à la 13^e journée de droit social et du travail.

employés de la SAQ. Si bien que la chercheuse en conclut à l'existence de deux conventions collectives en une : une première, offrant une protection supérieure pour le groupe minoritaire des mille deux cents (1200) travailleurs permanents; une seconde, représentant les trois mille huit cents (3800) travailleurs à temps partiel. Ces derniers sont privés entre autres de la progression salariale par échelon, d'assurances collectives, de journées de maladie, etc. On y retrouve même l'existence de deux statuts de temps partiel distincts, soit celui des détenteurs d'un nombre d'heures de travail garanties et celui des non-garantis. Autres faits surprenants : les heures supplémentaires du temps des fêtes dévolues aux salariés permanents (alors qu'elles pourraient, à taux simple, être données aux travailleurs à temps partiel), la complexité de l'assignation des heures de travail et le faible taux de participation aux assemblées générales et à la vie syndicale des travailleurs à temps partiel.

Différentes clauses «orphelin¹²⁰» ont été négociées dans un contexte similaire de négociation concessive, mais à des fins sensiblement distinctes. Prenons deux cas s'étant rendus devant le TDPQ suivant l'objet de la présente thèse. D'abord, dans le cas des constables spéciaux du Québec, la clause a vu le jour paraît-il (aux dires des répondants) pour préserver les emplois des constables spéciaux répondant au statut de travailleur occasionnel et pour permettre des mises à la retraite anticipées. Par contraste, dans le cas des pompiers de la ville de Laval, il s'agissait d'éviter l'instauration de postes temporaires tout en maintenant les acquis des membres. Dans un cas comme dans l'autre, les travailleurs discriminés étaient les derniers arrivés ou à venir, voire les plus jeunes employés sur place.

Dès lors, ces syndicats indépendants (décentralisés) furent confrontés à des intérêts divergents : les plus anciens employés (de statut permanent) veulent préserver leurs acquis pendant que les jeunes (de statut atypique, même si permanents) revendiquent contre cette disparité de traitement et doivent vivre avec une législation plus ou moins adaptée à cette conjoncture. Au Québec, les débats en découlant seront nombreux et houleux. Le mouvement syndical est divisé sur la question : pour les uns, ces clauses «orphelin» permettent, malgré le contexte économique difficile, l'embauche dans les secteurs en difficulté; pour les autres, il s'agit d'une paix industrielle négociée sur le dos de la nouvelle génération. Néanmoins, en 1999, le gouvernement adoptera une mesure plus ou moins contraignante interdisant la disparité de traitement mais uniquement en fonction de la date d'embauche¹²¹. Il en

¹²⁰ Nous traiterons spécifiquement des clauses «orphelin» à la section 3.3.2

¹²¹ Comme mentionné à la note N°2, il s'agit de l'article 87.1 de la *Loi des normes du travail*, L.R.Q., c.N-1.1, en 1999. Chapitre IV, section VII.I Disparités de traitement, qui interdit les clauses «orphelin».

découle une disparité de traitement basée sur les statuts d'emploi, sur l'ancienneté ou sur la durée de service qui ne sera pas dérogoire à l'ordre public ou aux lois.

Nous avons aussi relevé que sous l'égide du gouvernement Charest, l'article 45 du *Code du travail* a été modifié afin de favoriser le recours à la sous-traitance (Projet de loi n°31¹²²), tandis qu'en décembre 2006, la loi n°30¹²³ imposait la fusion d'accréditations syndicales dans le secteur des affaires sociales. De plus, alors qu'existait la possibilité de permettre la protection syndicale de travailleuses (des services de garde en milieu familial et celles des ressources intermédiaires) d'une nouvelle forme d'emploi, le gouvernement a choisi d'éliminer cette option en adoptant les lois n°7 et n°8¹²⁴ afin de les « dé-syndiquer ». Toutes ces actions questionnent les assises institutionnelles du mouvement syndical. Toutefois, en décembre 2008, la juge Grenier de la Cour supérieure du Québec a invalidé ces lois (n°s7-8)¹²⁵ car elles étaient contraires à la liberté constitutionnelle d'association, jugement que le gouvernement n'a pas porté en appel. Cependant, suivant ce jugement, des lois furent adoptées¹²⁶ en juin 2009. Ces deux lois créent un statut hybride pour ces travailleuses¹²⁷. En effet, celui-ci apparaît comme un croisement entre le statut de salarié et celui de travailleuse autonome, tout en reconnaissant l'accès à un régime particulier de relations de travail. Le *Loi sur la représentation des ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant et modifiant diverses dispositions législatives* crée un régime particulier de représentation syndicale et de négociation à l'égard des ressources intermédiaires et de type familial tandis que la *Loi sur la représentation de certaines personnes responsables d'un service de garde en*

¹²² *Loi modifiant le Code du travail*, L.R.Q. 2003, chapitre 26.

¹²³ *Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (2003, LRQ, chapitre 25).

¹²⁴ *La Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux* (Loi no.7) et *la Loi modifiant la Loi sur les centres de la petite enfance et autres service de garde à l'enfance* (Loi no. 8). La loi no. 7 vise les ressources intermédiaires (RI) et familiales (RTF), tandis que la loi no. 8 touche les responsables de service de garde en milieu familial (RSG). Néanmoins, ces deux lois sont comparables et partagent les mêmes objectifs.

¹²⁵ *Confédérations des syndicats nationaux c. Québec (Procureur général)* 2008 QCCS 5076.

¹²⁶ Le projet de loi no. 49 *Loi sur la représentation des ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant et modifiant diverses dispositions législatives* (2009, RLRQ, c. 24.0.2) et Projet de loi no. 51 *Loi sur la représentation de certaines personnes responsables d'un service de garde en milieu familial et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant et modifiant diverses dispositions législatives* (2009, RLRQ, c.24.0.1).

¹²⁷ Pour plus d'information, le lecteur peut se référer aux pages 23 et 24 du collectif de Bernstein (2009) intitulé « Le statut des responsables de service de garde en milieu familial (RSG) ».

*milieu familial et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant et modifiant diverses dispositions législatives s'adresse aux travailleuses des services de garde en milieu familial*¹²⁸.

Bref, la situation est complexe et l'on constate une quasi-parité en emploi entre les secteurs de la fabrication et des services (recensement 2006). La mondialisation, la mobilité du capital et les traités de libre-échange favorisent les délocalisations, influencent le rapport au travail et à l'emploi. En conséquence, dans le secteur public, sous le prétexte de la rationalisation visant l'atteinte du déficit zéro, le gouvernement adopte des normes imposant des conditions de travail, négocie des clauses de disparités de traitement, utilise des agences de placement, etc. Dans un tel contexte, le rapport de force du travailleur face à son employeur est définitivement déséquilibré; les travailleurs les plus précaires ou atypiques en souffrent plus particulièrement. La tendance est à la dérégulation afin de favoriser le libre marché, pendant que paradoxalement, au même moment, nous avons noté l'activisme législatif servant à garantir aux travailleurs le droit à l'égalité des chances et à l'équité en emploi.

En résumé

Au fil du temps le travailleur s'est vu reconnaître un droit inaliénable à des conditions de travail justes, raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique (art. 46 CDLP). Dans cette époque contemporaine (postindustrielle), il ne fait aucun doute que le monde du travail, tout comme le droit du travail, sont en pleine évolution. L'interrelation voire l'interdépendance entre les droits de la personne, les lois relatives au travail, les conventions collectives, les modes de gestion des employeurs et la responsabilité des syndicats fait en sorte que l'on s'interroge aujourd'hui par rapport à l'égalité devant la loi ou par la loi dans les milieux de travail et par rapport à la prépondérance des droits (droits fondamentaux, lois impératives d'ordre public, règles collectives, contrats de travail individuels ou lois supplétives). De plus, la diversité de la main-d'œuvre et la notion d'accommodement raisonnable — développée par la jurisprudence découlant des chartes — impliquent de nouvelles perspectives.

¹²⁸ Pour une analyse critique, nous proposons au lecteur de se référer à l'ouvrage de Coutu et coll. (2014 : 338-372).

Dans cette optique, l'une des grandes mesures introduites au Québec en 1975 a été la *Charte des droits et libertés de la personne*. Celle-ci est venue modifier le contexte dans lequel les organisations syndicales doivent dorénavant se mouvoir. En effet, le droit à l'égalité augmente la signification du devoir de représentation en cas de discrimination, en amenant dans les milieux de travail la notion d'accommodement raisonnable et de contraintes excessives. Le droit constitutionnel ou quasi-constitutionnel, en protégeant d'abord la liberté d'agir et les droits des individus, vient ébranler les fondements mêmes des rapports collectifs liés à la représentation, la négociation et l'administration de convention collective. Par conséquent, pour les travailleurs dorénavant assujettis à la notion d'égalité en emploi, la représentation collective prend une nouvelle orientation. Cet interstice où s'entremêlent présentement les droits de la personne et le droit du travail incluant les rapports collectifs est source de plusieurs obstacles. L'inactivité ou l'activité¹²⁹ législative concernant l'emploi depuis les années 80 crée des remous dans le monde syndical.

Compte tenu des nombreuses sources formelles du droit des rapports collectifs¹³⁰ et de la hiérarchisation¹³¹ de celles-ci, nous avons choisi de nous concentrer sur le phénomène de la constitutionnalisation¹³² du droit du travail. Ainsi, dans le prochain chapitre, nous analyserons différents aspects de cette constitutionnalisation du droit du travail. Nous souhaitons évaluer l'interaction entre le droit à l'égalité et le droit du travail tant sur le devoir de représentation, que sur la transformation des rôles des différents acteurs impliqués, attendu que si les concepts fondamentaux reliés à la réalité des entreprises, des employeurs, des salariés et des organisations syndicales se modifient, cela aura indéniablement un impact sur la représentation syndicale. Pour le dire simplement, l'objectif du prochain chapitre sera de cerner le contexte de la constitutionnalisation et de discuter de ses impacts sur le devoir syndical de représentation.

¹²⁹ Le gouvernement intervient de plus en plus avec des lois telles que celles sur l'équité salariale, l'élimination des disparités de traitement, la discrimination et le harcèlement au travail, les normes minimales, la formation, la santé et la sécurité au travail, les services essentiels, etc. Certaines auront des exigences de résultats et seront plus contraignantes, tandis que d'autres auront des obligations de moyen, certaines seront symboliques (nous y viendrons plus tard).

¹³⁰ Nous ne ferons pas, dans le cadre de cette thèse, une analyse exhaustive de toutes les sources formelles et matérielles du droit. Pour des explications plus détaillées, le lecteur peut se référer au volume de Coutu, Fontaine, Marceau et Coiquaud (2013 :95-149).

¹³¹ Concernant la hiérarchisation des sources du droit, voir plus précisément Coutu et coll. (2013 : 97) ou Nadeau, (2010, 2012).

¹³² Expression qui viendrait du droit européen, plus particulièrement français, selon Coutu et coll. (2013 : 38).

Chapitre 2 La constitutionnalisation du droit du travail

On remarque aujourd'hui un changement dans le rôle que tient l'État; la législation concernant le travail devient plus interventionniste¹³³, en réponse aux contextes politiques et économiques. Alors que dans le domaine du travail, le législateur se contentait de définir des normes minimales, cette effervescence juridique se manifeste par l'adoption de lois¹³⁴ et par l'avènement de multiples règles et règlements. L'acteur syndical confesse la difficulté à faire bonifier certaines clauses de conventions collectives à la suite de ces interventions directes de l'État (Houle, 2009 : 63). Les exemples au sujet des congés pour obligations parentales, des congés sociaux et des congés sans-solde sont probants (Hébert et coll., 2003 : 348-354). Déjà en 1994, Sims (1995 : 15) craignait que ces droits plus universels réduisent la portée des gains susceptibles d'être obtenus par les voies de la négociation collective (l'affaiblissant davantage), pendant que Houle (2009 : 66) démontrait comment un : « constat similaire peut être établi sur le plan des programmes gouvernementaux universels qui ne sont pas intégrés à la Loi sur les normes comme le régime public d'assurance médicament ou le régime québécois d'assurance parentale ». Son étude témoigne de la volonté de certains employeurs de se désengager puisque « les répondants affectés au secteur du transport scolaire abordent la question des défis reliés au désir des employeurs de démanteler les régimes d'assurances privés à la suite de l'instauration d'un régime public qui vise à combler un besoin similaire ».

L'adoption des Chartes québécoise et canadienne a, pour sa part, introduit les droits des minorités dans un monde où la démocratie s'appuie sur un raisonnement d'égalité universaliste (et non-particulariste), régi par la majorité. Cette égalité contextualisée se fondait sur la similitude d'intérêts de

¹³³ Ce constat d'interventionnisme n'est pas en contradiction avec les propos tenus au chapitre précédent. D'abord, parce que cet activisme législatif est en réponse, le plus souvent, à des demandes patronales en vue d'augmenter la flexibilité et la productivité, en fait depuis les années 80, il s'agit plutôt de déréglementation dans le secteur privé. Ensuite, puisqu'il fait ici référence tant aux nombreuses lois spéciales adoptées afin de soumettre les travailleurs du secteur public au diktat du néo-libéralisme (déficit zéro et mesures d'austérité) qu'aux nombreuses mesures adoptées pour faciliter la conciliation travail/famille et l'intégration des femmes. Finalement, parce qu'en ce qui concerne le droit des rapports collectifs et l'amélioration de la protection des salariés, le législateur se fait plutôt discret. Les effets escomptés (sauf en santé et sécurité du travail) ne sont pas nécessairement au rendez-vous, notamment parce que les mesures adoptées ne sont pas ou peu coercitives. Du reste, dans le cadre de cette thèse nous démontrerons qu'à l'égard de notre objet de thèse (protection contre la discrimination en emploi) les effets sont plutôt symboliques.

¹³⁴ Nous en tenons pour exemples les lois en santé et sécurité, les lois concernant la formation, les congés parentaux, le droit à l'égalité et son corollaire, l'obligation d'accommodement, etc.

classe entre les membres et permettait de consolider les solidarités, même si celles-ci n'allaient pas toujours de soi. Le mouvement syndical, faut-il le rappeler, s'est développé de façon à présenter une coalition face à des employeurs qui eux répondaient à une logique plus uniforme (Offe et Wiesenthal, 1980). C'est pourquoi les revendications (d'une personne ou d'un groupe minoritaire) basées sur la Charte peuvent remettre en cause la démocratie syndicale fondée sur la primauté du vote majoritaire, puisque le travailleur ou le groupe lésé revendique à l'encontre de la convention collective dûment signée. En conséquence, nous avons constaté, à l'instar de Legault (2005, 2006), une ligne de rupture dans la cohésion des intérêts entre la majorité et la minorité. Cette rupture provient soit de l'incohérence du discours majoritaire qui rompt avec l'universalisme en autorisant l'employeur à créer des catégories « orphelin », ou encore des traitement différenciés (accommodements) mis en place tel que l'exige le développement jurisprudentiel concernant les normes anti-discrimination. L'on évoque alors une forme d'égalité dite substantielle qui prend en compte les particularismes des individus ou des groupes minoritaires protégés par les Chartes. Cette division du collectif syndiqué a multiplié les lieux de conflits intra-organisationnels dans les affiliations et entraîne une segmentation des rapports sociaux (Legault, 2005 : 699). L'exemple du groupe Force jeunesse, qui dénonçait les clauses « orphelin »¹³⁵, illustre parfaitement cet état de fait. Selon Hyman (1997), il devient de plus en plus difficile pour un syndicat de maintenir une unité même instrumentale, notamment parce que « les syndicats ont une tendance historique à gommer les différences socioprofessionnelles, à refuser les clivages générationnels, sexuels et ethnoculturels » (Legault, 2005 : 698 citant Gagnon, 1998 et Lévesque, Murray et Le Queux, 1998).

Or, depuis l'adoption de la Charte québécoise, plusieurs facteurs, dont la diversification de la main-d'œuvre et la concurrence accrue, exigent maintenant du mouvement syndical une plus grande ouverture vis-à-vis des minorités. Il en est ainsi pour contrer la discrimination systémique d'une part et pour mettre en place une approche différenciée et d'équité d'autre part (Legault, 2005 : 685). Celle-ci impose un traitement différent en vertu des caractéristiques reconnues par l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (ci-après appelée la Charte), afin que soient supprimés la discrimination et ses effets préjudiciables (Brunelle, 2007a : 59).

¹³⁵ Pour le redire, nous utiliserons l'appellation des clauses « orphelin », malgré la recommandation de l'office de la langue française, par souci de précision, puisque les clauses de disparité de traitement par définition s'adressent également à des clauses créant des traitements différents en vertu du statut d'emploi et celles-ci ne sont pas prohibées par la loi.

La jurisprudence a aussi modifié le rôle des acteurs en milieu de travail. Les enjeux administratifs et les moyens de défense en cas de discrimination engendrent des répercussions importantes dans les milieux de travail, tant pour les salariés que pour leurs représentants. Voici quelques exemples de conflits: l'accommodement pour handicap lorsque la notion d'ancienneté est en jeu¹³⁶; les programmes d'accès à l'égalité¹³⁷; l'accommodement pour motifs religieux et culturels (encore problématique dans les milieux de travail, comme en témoigne le débat autour du port du voile pour les travailleuses de la fonction publique), etc. Par ailleurs, il faut constater que les programmes d'équité salariale sont mieux implantés dans les secteurs syndiqués¹³⁸. On remarque aussi des succès dans les cas d'accommodements liés à la grossesse¹³⁹, aux accommodements concernant les handicaps lorsque ceux-ci ne contreviennent pas aux règles d'ancienneté négociées et dans ceux reliés aux dossiers criminels (sans lien avec l'emploi). Néanmoins, en 2003¹⁴⁰, la Cour suprême a rejeté la notion d'accommodement en regard de l'article 18.2 de la Charte québécoise¹⁴¹. Dans cette décision, la Cour a considéré que l'objet de l'article 18.2 consiste à protéger les personnes ayant un passé criminel sans lien avec l'emploi contre les stigmates découlant de leur condamnation¹⁴².

Le droit constitutionnel (canadien) ou quasi constitutionnel (québécois) bouleverse la hiérarchie des normes et remettrait en question l'autonomie du droit du travail¹⁴³. Les chartes garantissent aux salariés des droits et libertés fondamentaux en fonction de leurs caractéristiques personnelles. Conséquemment, selon Brunelle (2007b), la notion d'égalité réelle (ou dite de fait) remplace celle de l'égalité dite formelle (la même pour tous), ce qui peut créer certains problèmes. En

¹³⁶ *Association internationale des machinistes et des travailleurs(euses) de l'aérospatiale, section locale 712 (grief syndical) c. Bombardier aéronautique*, (2006) SOQUIJ AZ-50356314, ci-après nommé Bombardier 2006.

¹³⁷ Chez les cols bleus de la ville de Montréal, après plus de dix ans de sa mise en place, le quota de 2 % de femmes n'est pas encore atteint, le taux d'emploi occupé par des femmes n'étant encore qu'à 1.2 % en 2008.

¹³⁸ www.ces.gouv.qc.ca consulté en octobre 2009.

¹³⁹ Diminution considérable des arbitrages de griefs reliés à cette problématique. Pour plus d'information, le lecteur peut consulter le mémoire d'A. Pelletier (2006).

¹⁴⁰ *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Maksteel Québec inc.* [2003] 3 R.C.S. 228. En fait la Cour dans cette décision admet que « l'article 18.2 de la Charte ne protège pas contre le congédiement dont le motif réel est l'indisponibilité d'un employé en raison de son incarcération [...] La protection contre la discrimination fondée sur les antécédents judiciaires ne s'applique que dans le domaine de l'emploi et ne vise que les cas où les antécédents judiciaires constituent le seul motif justifiant la décision ou la mesure imposée. »

¹⁴¹ *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Maksteel Québec inc.* [2003] 3 R.C.S. 228, par. 26

¹⁴² *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Maksteel Québec inc.* [2003] 3 R.C.S. 228, par 8

¹⁴³ Comme nous l'avons mentionné précédemment, il faut rappeler que chez les juristes, il existe un débat entre travaillistes et chartistes (Coutu : 2006). Pour plus d'information à ce sujet, le lecteur peut se référer à plusieurs auteurs, dont Arthurs (travailliste) et Brunelle (chartiste).

fait, l'impasse réside dans la conciliation des droits du groupe avec ceux du salarié, dont les revendications fondées sur la Charte heurtent les normes générales, négociées dans le cadre de la convention collective (Brunelle, 2004). Selon ce courant paradigmatique, tous ces changements ne se font pas sans troubler les fondements du syndicalisme¹⁴⁴.

Toutefois, au Québec, l'analyse statistique des résultats de la négociation collective démontre que depuis 2003, plus de 90 % des conventions collectives signées contiennent une clause de protection contre une ou plusieurs formes de discrimination. Près de 15 % des conventions reprennent intégralement l'intitulé de l'article 10 de la Charte québécoise. Une recherche menée par M.J. Paul (2001) démontre que la composition de la main-d'œuvre, le type de secteur, la situation géographique, la taille de l'entreprise, ainsi que l'affiliation syndicale à laquelle appartiennent les employés sont autant de facteurs qui influenceront les syndicats locaux affiliés, dans la négociation du contenu des clauses des conventions collectives en lien avec la protection du droit à l'égalité.

Une première analyse non-exhaustive des griefs en lien avec la discrimination démontre une augmentation de ceux-ci. Ainsi, l'étude de Vallée et coll. (2001) recensait 137 griefs de cette nature pour les années 1992 à 1999. Sur le site de l'institut canadien d'information juridique (CanLII), nous avons relevé 309 griefs en matière de discrimination déposés entre 2000 et 2007, dont moins de 20 % ont été accueillis. Le motif le plus fréquemment invoqué concerne le handicap dans une proportion de 80 %. Par ailleurs, pour la même période les plaintes concernant la race, la religion, la couleur, l'âge et l'ethnie composent 45 % des réclamations déposées à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec, alors que ce taux est seulement de 10 % devant les tribunaux d'arbitrage. Cette constatation soulève une interrogation sérieuse: se pourrait-il que l'administration de la convention collective, en ce qui concerne les motifs religieux et culturels, s'avère plus émotive?

Toute cette réflexion questionne l'influence des *Chartes* dans les milieux de travail puisque la constitutionnalisation du droit du travail¹⁴⁵ complexifie la représentation syndicale, reposant sur des

¹⁴⁴ Soit le monopole de la représentation de tous les travailleurs (membres ou non), la négociation de bonne foi et l'administration par le syndicat et l'employeur de la convention collective.

¹⁴⁵ « Dans le sens où il fait appel non seulement en certaines circonstances à la constitution elle-même, mais également à des textes qui, sans avoir une portée constitutionnelle véritable, jouissent néanmoins d'une certaine prééminence dans l'ensemble législatif » (Verge, Trudeau et Vallée, 2006 : 9)

valeurs de solidarité provenant de la cohésion et de l'homogénéité du groupe, en garantissant le droit à l'égalité (le respect de la différence). Il peut dorénavant arriver que l'on priorise le droit individuel (ou minoritaire) sur le droit collectif (négocié), lorsqu'il est question d'accommodement raisonnable¹⁴⁶. Ce qui rend le droit à l'égalité (la non-discrimination) complexe à gérer, puisqu'il oppose le droit de l'un par rapport aux droits des autres. Cela étant, l'étude de la jurisprudence démontre que le principe même de l'ancienneté pourra parfois être remis en question. À ce moment, la façon de résoudre un problème change, cela tant pour l'employeur que pour le syndicat (Brunelle, 2001, 2004, 2007a et b), fragilisant ainsi la cohésion du collectif.

Dans cette section, nous examinerons comment la constitutionnalisation alourdit ou non l'action et la mobilisation syndicales. Nous abordons d'abord brièvement l'histoire de la Charte québécoise (2.1), en y incluant les deux organismes jouant un rôle essentiel dans la mise en œuvre du droit à l'égalité, soit la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) et le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ). Nous poursuivrons en jetant un regard sur les notions de droit à l'égalité (2.2), la transformation des rôles de différents acteurs (2.3), sur quelques défis découlant de la constitutionnalisation du droit des rapports collectifs (2.4), pour au final présenter la question de recherche découlant de notre revue des travaux (2.5).

2.1 L'histoire de la Charte québécoise

Dans la foulée du droit international, le gouvernement du Québec adopta en 1975¹⁴⁷ la *Charte des droits et libertés de la personne* afin de garantir au citoyen québécois ou à toute personne le droit à la dignité et à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice de ses droits et libertés, cela dans toutes les sphères de la vie sociale. Elle s'inspire abondamment de textes internationaux, notamment la *Déclaration universelle des droits de l'homme*. Selon Verge, Trudeau et Vallée (2006 : 56) « l'émergence de ces droits fondamentaux dans la législation applicable au travail et les décisions judiciaires qui les mettent en œuvre se révèlent aujourd'hui un facteur d'évolution du droit du travail d'une importance capitale. Il en remet en cause toutes les dimensions ». Toutefois, il importe de

¹⁴⁶ Nous y reviendrons avec des exemples à la section 2.4

¹⁴⁷ La *Charte* fût adoptée sous le gouvernement de Robert Bourassa le 27 juin 1975 et elle est entrée en vigueur le 28 juin 1976. Source : <http://www.citoyennete.qc.ca/sensibilisation.htm#charte3>. Consulté en juin 2009

mentionner que toute distinction n'est pas nécessairement discriminatoire. En effet, une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes, les qualités requises par l'emploi ou justifiée par le caractère spécifique (ethnique, religieux, etc.) d'une institution sans but lucratif ou vouée exclusivement au bien-être de ces membres sera réputée non-discriminatoire, comme le spécifie l'article 20 de la Charte québécoise¹⁴⁸.

Plusieurs auteurs et notamment Bosset (2007) ont démontré que cette norme du droit à l'égalité a introduit des droits subjectifs essentiels dans les milieux de travail; toutefois, certains effets se révèlent à ce jour, inattendus.

En vertu de la Charte québécoise¹⁴⁹,

Toute personne (et non seulement le citoyen¹⁵⁰) a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge (sauf dans la mesure prévue par la loi), la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. (art. 10 de la Charte)

Depuis son entrée en vigueur, la Charte a été modifiée à plusieurs reprises pour renforcer la protection des droits de la personne. Les modifications qui auront une incidence particulière sur le droit du travail sont notamment l'ajout de l'orientation sexuelle (1977), du handicap (1979/1982), de la grossesse et de l'âge (1982) aux motifs prohibés de discrimination. En 1979, la Charte reconnaîtra que toute personne a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé et sa sécurité au travail (art. 46 de la Charte), puis en 2006, le droit à un environnement sain et respectueux de la biodiversité (par l'ajout de l'art. 46.1). En 1982, par l'ajout de la partie III et V, la Charte encadre dorénavant les programmes d'accès à l'égalité. De plus, tant le harcèlement discriminatoire (art.10.1) que la discrimination en raison d'antécédents judiciaires (art.18.2) seront dès lors interdits. Le Tribunal des

¹⁴⁸ www.cdpdj.qc.ca consulté en juin 2009

¹⁴⁹ RLRQ. c. C-12 loi nommé *Charte des droits et libertés de la personne*. Ci-après nommée la Charte ou la charte québécoise.

¹⁵⁰ Notre parenthèse inspirée du site <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/pages/35-ans.aspx>

droits de la personne du Québec verra le jour en 1989 (partie VI), tandis qu'en 2008 l'art. 50.1 viendra garantir la primauté de l'égalité homme-femme¹⁵¹.

Au Québec, il est entendu que le droit à l'égalité ne donne pas, au sens normatif, un droit au travail¹⁵², mais bien à l'égalité des chances et des résultats (en principe du moins), à l'égalité d'accès au marché du travail et à des conditions d'emploi exemptes de discrimination. Bref, comme le mentionne Pineau (2007b : 19) « un traitement adapté à la situation de la personne (ou au groupe discriminé¹⁵³), ne peut en aucun cas être confondu avec un traitement meilleur ou complaisant », ni conférer des avantages. Ainsi, la raison d'être du droit à la non-discrimination est de garantir qu'un employé ne soit pas être désavantagé au travail, en raison d'un motif personnel. Donc, selon Bosset (2007 : 6), afin que le concept d'égalité ne soit pas un simple objectif idéaliste, l'obligation d'accommodement raisonnable ne pourra jamais en être dissociée (Bosset, 2007 : 6). Toutefois, la reconnaissance du caractère prééminent de la *Charte* tarde à se faire sentir, notamment devant les arbitres de grief. Car pour certains, la prépondérance de la Charte ne fait aucun doute, tandis pour d'autres, il faut parler de complémentarité avec le droit du travail, ou même privilégier plutôt la convention collective (Lapierre, Rocher et Vallée, 2005 : 355-384). Cette concurrence juridique se fait plus importante lorsque le droit à l'égalité d'un salarié entre en collision avec des droits issus de la convention collective (nous y reviendrons ultérieurement).

Mais alors, les mécanismes, les lois et les règlements qui encadrent et protègent les travailleurs peuvent-ils rendre l'application des droits de la personne plus difficile? Sans doute, car les instances syndicales semblent coincées entre leur monopole de représentation et sa contrepartie, le devoir de représentation. En effet, l'obligation de représenter tous les salariés (membres ou non de l'association) demeure l'une des raisons d'être même du syndicat. Toutefois, puisque la recherche de l'instigateur de la norme discriminatoire serait fastidieuse, il apparaît dans la jurisprudence récente, que l'on reconnaît

151 Source : <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/pages/35-ans.aspx> consulté en juin 2009

152 Toutefois, selon Vallée (2006a : 599) D. Roux (2005 : 9) démontre que le droit au travail fait partie intégrante du droit applicable au Québec en tant que principe constitutionnel, en se basant sur le droit international (Roux, 2005 : 457), même s'il n'est pas explicitement reconnu en droit interne au Canada et au Québec. D'ailleurs, selon Blouin (2006 : 738), Roux ne reconnaît pas le droit au travail comme « un droit subjectif, puisqu'il ne s'agit pas d'un droit d'exiger un emploi de l'État ou de quiconque ». Selon Blouin (2006 : 738), Roux reconnaît le droit au travail comme « le droit de postuler et d'obtenir librement sans contrainte et sans discrimination, un emploi dont les conditions d'exécution sont respectueuses de la dignité de la personne humaine et qui lui permet de vivre convenablement ».

¹⁵³ Notre parenthèse.

généralement la responsabilité conjointe des parties. Dès lors, le syndicat doit orienter son action de manière à faire respecter les droits fondamentaux des travailleurs. Il fait face à de nouvelles obligations telles : déterminer des mesures d'accommodement possibles, collaborer avec l'employeur afin d'arriver à un compromis raisonnable, voire même modifier la convention collective. Il faut donc savoir comment le devoir syndical de représentation prend un tout autre sens, ce qui sera l'objet de la section 2.4.3.

Le point de vue de Coutu et Marceau¹⁵⁴ (2007 : 10) concernant les tribunaux administratifs du travail témoigne du fait que le droit du travail tel qu'il existe aujourd'hui repose sur deux logiques. La première, qualifiée de relationnelle, favorise l'autonomie des parties par la reconnaissance de mécanismes favorisant la négociation collective. La seconde, dite interventionniste, permet l'implantation de mesures protectrices pour les travailleurs en matière de travail. Si cette intervention de l'État est relativement récente, elle est néanmoins de plus en plus prégnante.

Les différentes études¹⁵⁵ réalisées sous l'égide de Vallée et Coutu entre 1997 et 2007 ont aussi démontré que le motif de discrimination invoqué de même que les instances mobilisées pouvaient expliquer les différences significatives au niveau de l'interprétation et de l'application de la règle en lien avec la finalité de l'instance choisie. C'est d'ailleurs de ces études que vient la pertinence de la question posée par Trudeau (2005 : 499) : « [ces différentes instances] permettent-elles dans tous les cas d'offrir les garanties d'impartialité, d'indépendance, de compétence et d'accessibilité qui conviennent aux impératifs de l'adjudication en matière de droits fondamentaux? » D'autres difficultés découlent de cette compétence concurrente entre les différents tribunaux administratifs. Par exemple, celles d'ordre budgétaire ou celles d'ordre procédural, incluant ici l'administration de la preuve, les règles spécifiques à respecter et le correctif demandé, découlent directement de cette situation. Donc, il appert que « chaque tribunal spécialisé est susceptible d'appréhender les droits fondamentaux à travers le prisme de sa spécialisation, au risque d'insérer certains biais dans leur interprétation » (Trudeau, 2005 : 515). Toutefois, l'analyse de la jurisprudence démontre que chacune de ces instances a son importance afin de contrer la discrimination dans les milieux de travail syndiqués.

¹⁵⁴ Qui rejoint le point de vue de Verge, Trudeau et Vallée (2006 : 54 et suivantes).

¹⁵⁵ Nous faisons référence notamment à l'article de Robert et Vallée (2000) ainsi qu'aux mémoires d'Annie Pelletier (2006), de Karine Pelletier (2006) et de Martin Charron (2007).

Dans le cadre de cette thèse, nous nous attarderons sommairement¹⁵⁶ aux deux institutions encadrées par la Charte pouvant intervenir dans les litiges reliés au monde du travail¹⁵⁷, découlant du droit à l'égalité garanti par l'article 10 de la Charte, c'est-à-dire (1) la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) et (2) le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ). Nous présenterons donc dans la présente section les principales caractéristiques propres à chacune de ces instances.

2.1.1 La Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ)

Le mandat et les services offerts par la CDPDJ en regard des droits et libertés de la personne sont larges et diversifiés. Cela inclut entre autres les responsabilités suivantes : l'information et la formation du public quant aux droits reconnus par la Charte, incluant la recherche et les publications, les services-conseil en matière d'accommodement raisonnable, ainsi que la coopération avec les différents organismes (québécois ou autres) dévoués à la promotion des droits et libertés de la personne; un pouvoir d'enquête sur des situations alléguées de discrimination et d'exploitation ainsi qu'un pouvoir de recommandation auprès du gouvernement québécois sur la conformité des lois à la Charte; la supervision des programmes d'accès à l'égalité; la représentation judiciaire ainsi que la médiation¹⁵⁸.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a été constituée en 1976 par la Charte des droits et libertés de la personne. Son nom et son mandat actuel proviennent de la fusion, en 1995, de la Commission des droits de la personne et de la Commission de protection des droits de la jeunesse. La Commission est un organisme

¹⁵⁶ Pour une compréhension et une description plus exhaustive, nous référons le lecteur à l'ouvrage de Coutu et Marceau (2007)

¹⁵⁷ Nous faisons ici référence à l'article 16 de la Charte précisant que cette interdiction de discrimination touche tous les aspects de la relation d'emploi, soit « ... l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou classification d'emploi ».

¹⁵⁸ Pour une description plus exhaustive, nous référons aussi le lecteur aux mémoires publiés en 2006 d'Annie Pelletier et de Karine Pelletier, qui ont étudié les différences d'interprétation et d'application entre le recours au TDPQ ou au T.A. lorsqu'il y a de la discrimination en vertu de la *Charte* québécoise.

indépendant du gouvernement et remplit son mandat au seul bénéfice des citoyens, dans l'intérêt du public¹⁵⁹.

Simplement dit, la CDPDJ joue le rôle de « chien de garde » de la Charte. Concernant les plaintes de discrimination, elle fait notamment enquête et décide de leur bien-fondé. À cet égard, sauf en certaines circonstances¹⁶⁰, seule la CDPDJ peut introduire une demande devant le TDPQ. Ceci étant dit, avant de lui soumettre un litige, la CDPDJ peut offrir, au besoin, un service de médiation aux parties. Elle a un pouvoir de recommandation quant au règlement des différends, mais si les recommandations ne sont pas suivies à sa satisfaction, elle pourrait aussi transmettre la cause au TDPQ ou aux tribunaux de droit commun. Tous ces services sont gratuits. C'est pourquoi certains auteurs¹⁶¹ soulignent avec beaucoup de justesse l'effet néfaste des compressions budgétaires imposées à la Commission.

2.1.2 Le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ)

Devant la lourdeur et la lenteur du processus judiciaire et pour combler l'absence d'une juridiction spécialisée, l'Assemblée nationale a modifié en 1989 la *Charte des droits et libertés de la personne* afin d'instituer le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ). Les dispositions relatives au TDPQ, soit les articles 100 à 133 de la Charte québécoise, sont entrées en vigueur le 10 décembre 1990. Les premières décisions furent rendues en octobre 1991. Le législateur voulait ainsi donner plus de poids à la Charte québécoise, délester les tribunaux civils de première instance d'une problématique avec laquelle ils étaient souvent peu familiers et développer une jurisprudence spécialisée (Dalphond, 2005 : 215). En bref, « la mission du TDPQ consiste à promouvoir l'égalité, à combattre la discrimination et à accorder réparation à toute personne traitée injustement » (Coutu et Marceau, 2007 : 664). Ce tribunal sera pour les citoyens un recours simple, efficace et gratuit, où ils pourront faire valoir leurs droits. Cela dit, on constate tout de même que plusieurs décisions rendues par le TDPQ, lorsque portées en appel, seront annulées en Cour d'appel, notamment les deux

¹⁵⁹ Source : site internet <http://www.cdpedj.qc.ca/fr/commission/Pages/default.aspx>, consulté le 8 décembre 2013.

¹⁶⁰ Cela depuis l'arrêt *Ménard c. Rivet et le procureur général du Québec* [1997] R.J.Q 2108 (CA).

¹⁶¹ Notamment Frémont (2005 : 76), et Coutu et Marceau (2007 : 705).

décisions¹⁶² rendues à propos de clauses « orphelin » alléguées discriminatoires en fonction du critère de l'âge.

Le TDPQ à titre de tribunal spécialisé est la seule instance juridictionnelle qui entend exclusivement des recours intentés en vertu de la Charte¹⁶³. Le Tribunal intervient en particulier dans les rapports du travail. La jurisprudence, « non seulement largement cohérente [...] mais également créatrice [...] [et] se déployant à plusieurs niveaux...» (Coutu et Marceau, 2007 : 661), du TDPQ est en principe une source d'inspiration pour les autres tribunaux, lorsque ceux-ci doivent entendre des causes en lien avec les droits fondamentaux, dont le droit à l'égalité. Toutefois, depuis l'arrêt *Ménard c. Rivet*¹⁶⁴ en 1997, la Cour d'appel du Québec a fréquemment réduit l'accès au TDPQ¹⁶⁵ (Coutu et Marceau, 2007 : 665). Puis en 2004, un jugement de la Cour suprême¹⁶⁶ est venu préciser la compétence de ce tribunal :

[...] Le débat se restreint désormais à la question de la nature de la réparation que le Tribunal (TDPQ) pouvait accorder dans les circonstances de cette affaire. Il s'agissait, comme on l'a vu, d'une affaire de discrimination et de refus d'accommodement raisonnable à laquelle s'applique la Charte québécoise. [...] Ne subsiste que la demande de déclaration d'inopposabilité de la norme auditive à M. Larocque et les formes de réparation qui peuvent se rattacher à celle-ci, ce qui rend inutile une grande partie des discussions antérieures entre les parties et les intervenants sur l'étendue de la compétence du Tribunal.» (Notre parenthèse)

[...] À vrai dire, il serait plus exact d'affirmer que la Charte québécoise prévoit des régimes et des voies procédurales fort divers pour assurer le respect et la mise en œuvre des droits qu'elle reconnaît. En effet, tout en créant la Commission et en lui conférant un rôle important dans l'administration de plaintes pour violation de la Charte québécoise, le législateur n'a pas attribué au Tribunal une compétence exclusive sur l'ensemble des droits qu'elle protège. Il a plutôt circonscrit son activité au domaine de la protection contre la discrimination et à la mise en œuvre de certains

¹⁶² Soit celle de *Association des pompiers de Laval c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, 2011 QCCA 2041 (CanLII) et celle des constables spéciaux *Québec (Procureur général) c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, 2013 QCCA 141 (CanLII).

¹⁶³ Soit ceux reliés plus particulièrement aux articles 10 (discrimination), 10.1 (harcèlement), 48 (exploitation des personnes âgées ou handicapées) et 86 (programmes d'accès à l'égalité). Il importe de souligner la portée considérable de l'interdiction de discrimination soit les articles 1 à 20.1, les droits politiques (art. 21 et 22), les droits judiciaires (art. 23 à 38) et les droits économiques et sociaux (art. 39 à 48). Source : Tribunal des droits de la personne Présentation générale et textes législatifs (2007 : 4-6).

¹⁶⁴ *Ménard c. Rivet et le procureur général du Québec* [1997] R.J.Q 2108 (CA).

¹⁶⁵ En fait, la Cour d'appel a fréquemment privé le TDPQ de sa compétence, en s'appuyant, selon Coutu et Marceau (2007 : 682) sur une lecture étroite et formaliste du texte de la *Charte*. Par exemple, il est maintenant quasi-impossible de se présenter seul devant le TDPQ (aucune plainte privée, sauf exceptionnellement)

¹⁶⁶ *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Communauté urbaine de Montréal*, (2004) 1 R.C.S.789.par. 10 et 13

aspects des droits à l'égalité, comme le prévoient notamment les art. 71, 86 et 88 de la Charte québécoise. Le Tribunal possède une compétence importante en ces matières, mais non à l'égard de l'ensemble de la Charte québécoise, suivant ses art. 111 et 111.1. De plus, cette compétence ne possède aucun caractère exclusif, même dans ces matières. La Commission, comme ses plaignants eux-mêmes, peut, en effet, s'adresser aux tribunaux de droit commun dans ces domaines, comme le prévoit l'art. 80 de la Charte québécoise. Les victimes d'atteintes aux droits fondamentaux conservent d'ailleurs la faculté d'ignorer le processus administratif de la Commission et de faire valoir leurs droits devant des tribunaux compétents, à leurs risques, périls et frais [...]

La Cour suprême précise en outre que :

Les violations de la Charte québécoise donnent ouverture à des mesures de réparation variées. En particulier, l'art. 49 consacre le droit de mettre fin à l'atteinte et de réclamer des dommages-intérêts et l'art. 52 dispose que la Charte québécoise prévaut sur l'ensemble de la législation québécoise, sauf dérogation expresse. Le principe général qui régit l'exercice de ces recours est la recherche de la mesure appropriée compte tenu de l'intérêt public. [...] En l'espèce, les règles d'immunité rattachées à l'action législative ou réglementaire impliquent une distinction nécessaire entre l'acte fautif et l'acte illégal ou invalide en raison de sa non-conformité aux normes fondamentales, constitutionnelles ou quasi constitutionnelles. C'est donc à bon droit que la Cour d'appel a rejeté les conclusions de la Commission qui demandaient une réparation sous forme de dommages-intérêts.

Cependant, vu la diversité et la flexibilité des réparations possibles dans la mise en œuvre des droits fondamentaux, la Cour d'appel n'aurait pas dû s'arrêter à un redressement purement déclaratoire. L'aménagement des droits fondamentaux ne se réduit pas à un choix entre l'application du régime général de responsabilité civile et des jugements déclaratoires qui constatent le droit, mais ne permettent pas de lui donner un effet concret. Compte tenu des difficultés propres au recours en dommages-intérêts et des problèmes que poserait une décision de replacer le plaignant dans le processus d'embauche rétroactivement, la réparation appropriée en l'espèce est une déclaration d'inopposabilité, jointe à une conclusion portant que, pour l'avenir, la candidature du plaignant doit être examinée sans tenir compte de sa perte de capacité auditive, conformément par ailleurs au règlement municipal d'embauche des policiers maintenant en vigueur.

Bref, le TDPQ ne détient donc pas une compétence exclusive. Relativement à la discrimination en emploi, les tribunaux d'arbitrage, la Commission des relations du travail, ainsi que la Commission des lésions professionnelles pourraient notamment intervenir, suivant l'objet du litige.

Une autre caractéristique du Tribunal découle du fait que la quasi-totalité des plaintes déposées au TDPQ proviennent forcément de la CDPDJ. Le TDPQ entend donc « des plaintes qui ont déjà été évaluées comme potentiellement discriminatoires, qui sont formulées de façon relativement uniforme et où la preuve est en partie organisée autour des dispositions de la Charte » (Pelletier A., 2006 : 31). Enfin, l'article 132 de la Charte prévoit qu'il est possible d'en appeler d'une décision finale à la Cour d'appel du Québec, sur permission de l'un des juges.

En contexte syndiqué, qui peut recourir au TDPQ? En fait, selon Coutu et Marceau (2007 : 696), « [...] en vertu des décisions *Charrette*¹⁶⁷ et *Morin*¹⁶⁸, le TDPQ n'aurait compétence en contexte syndiqué que dans des circonstances bien particulières, soit lorsque la position défendue par le plaignant est en porte-à-faux par rapport à celle qu'adopte le syndicat, celui-ci contrôlant le processus d'accès à l'arbitrage¹⁶⁹ ». Ainsi, ce sera principalement la personne ou le groupe de personnes syndiquées victimes de discrimination à la suite de la négociation d'une clause de la convention collective¹⁷⁰ qui pourront s'y présenter.

En résumé, la CDPDJ et le TDPQ sont deux institutions chargées de la mise en œuvre du droit à l'égalité (article 10 et suivants de la Charte québécoise). Dans la sphère du travail, la reconnaissance de leurs compétences s'est faite dans la controverse et les discussions à ce propos se poursuivent toujours dans les milieux juridiques. Toutefois, depuis l'arrêt *Morin*, il semble qu'en matière de discrimination au travail, le Tribunal des droits de la personne demeure l'instance privilégiée pour recevoir les litiges relatifs à la négociation collective et aux ententes qui la complètent. Néanmoins, sauf en de rares exceptions, le TDPQ ne peut être saisi d'un litige qu'à l'initiative de la CDPDJ (Coutu et Marceau, 2007 : 145). Pour sa part, le tribunal d'arbitrage conserve une compétence exclusive en ce qui concerne l'interprétation et l'application de la convention collective, même lorsqu'il s'agit de discrimination au travail (Coutu, Fontaine et Marceau, 2009 : 327). Puisque la discrimination est le résultat du non-respect du droit à l'égalité, avant d'aborder l'évolution de cette notion de

¹⁶⁷ *Québec (Procureur général) c. Québec (Tribunal des droits de la personne)* [2004] 2 R.C.S. 223.

¹⁶⁸ *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Québec (Procureur général)*. [2004] 2 R.C.S. 185..

¹⁶⁹ Toutefois et toujours selon Coutu et Marceau (2007 : 696), étant donné (1) la faible majorité de juges qui tendent vers cette avenue, (2) les contradictions découlant de cette position et (3) la nomination de nouveaux juges à la Cour suprême, il est possible que cette position évolue.

¹⁷⁰ Nous pensons ici aux clauses « orphelin » (différentes échelles salariales basées sur la date d'embauche), aux clauses de disparité de traitement selon le statut d'emploi, à la sexualisation des postes, etc.

discrimination à la section 2.2.3, nous souhaitons d'abord cerner en quoi le droit à l'égalité est source de difficultés pour l'acteur syndical.

2.2 Le droit à l'égalité

Selon Bosset (2007 : 6), le droit à l'égalité présente dans sa logique ultime¹⁷¹ un caractère subversif, puisque revendiquer l'égalité, c'est remettre en question un certain ordre établi :

L'égalité [...], il s'agit bien au contraire d'un champ de lutte idéologique particulièrement féroce. L'égalité met en péril les avantages. Sous sa forme la plus radicale, elle déstabilise tout ce qui est familier, place chacun face aux risques personnels que les transformations requises lui feraient courir : son statut, ses pouvoirs, ses biens matériels, ses habitudes. Même sous ses formes plus réduites ou partielles, les arguments contre tel ou tel objectif d'égalité ne manquent pas : on invoque la liberté des choix, le poids à porter par des personnes qui ne sont pas responsables des inégalités observées, ou plus prosaïquement les coûts. (Garon et Bosset, 2003 : 64)

Appréhendé sous cet angle, il n'est donc pas étonnant de constater que les rapports entre le droit à l'égalité et la structure du travail dans une société capitaliste demeurent potentiellement conflictuels. N'engendrent-ils pas une certaine précarité liée au droit du travail? En fait, les impacts du droit à l'égalité seront aussi substantiels qu'ancrés dans les transformations sociales et spatiales du marché du travail. Ainsi, la diversité de la main-d'œuvre eu égard au genre, à l'origine ethnique, à la religion, etc., ainsi qu'au statut d'emploi, peuvent se traduire par une hétérogénéité des intérêts et de valeurs, quand elle n'est pas source d'une disparité de traitement.

Ainsi, selon Coutu et coll. (2013 : 25), l'impact des Chartes des droits et libertés de la personne est considérable dans les milieux de travail. Les auteurs évoquent notamment la liberté d'association et d'expression, le droit à la vie privée, le droit à l'égalité et son corollaire, la notion d'accommodement raisonnable, etc. En fait, les impacts sont si importants que plusieurs auteurs reconnaissent que le

¹⁷¹ Car ce droit entre potentiellement en conflit avec l'organisation économique de la vie sociale, laquelle est foncièrement inégalitaire (Marshall, 1949 cité par Bosset, 2007 :6).

phénomène de la constitutionnalisation du droit du travail¹⁷² représente un nouveau paradigme (Brunelle et al, 2007 : 4-5-42). « Ce changement de paradigme oblige les parties à la convention collective à revoir les droits prévus dans cette dernière et les droits de gestion sous l'éclairage de la préséance des droits fondamentaux des salariés et des droits individuels d'ordre public » (Veilleux, 2008 : 122).

Depuis que la Cour suprême¹⁷³ a adopté une logique d'égalité réelle plus inclusive, la conception syndicale de l'égalité, impliquant un traitement identique et la primauté du vote majoritaire, se ferait plus discrète devant ce droit à l'égalité¹⁷⁴ garanti par les Chartes des droits et libertés de la personne (canadienne et québécoise) (Brunelle, Coutu et Trudeau, 2007 : 25). La constitutionnalisation du droit du travail, en garantissant le droit à l'égalité remettrait-elle en question l'autonomie du droit des rapports collectifs du travail par la subordination de la convention collective aux chartes? Cette question donne lieu à un débat important entre juristes chartistes et travaillistes (Coutu, 2006) et n'est pas sans impacts dans les milieux de travail. Ces impacts se traduisent par des renforcements, mais aussi par une certaine déstabilisation de l'action syndicale. En fait, c'est la jurisprudence développée à la suite de l'entrée en vigueur du principe de non-discrimination qui compliquera la représentation syndicale (puisque celle-ci repose sur des valeurs de solidarité provenant de la cohésion et de l'homogénéité du groupe majoritaire). Le défi pour l'acteur syndical sera de concilier ces notions d'équité et d'égalité. Deux aspects seront particulièrement significatifs en lien avec la discrimination : d'abord, le devoir accru de représentation¹⁷⁵; puis la complexité de la gestion de la convention collective avec les notions d'accommodement et de contrainte excessive¹⁷⁶. Nous reviendrons sur ces notions aux sections 2.2.2 et 2.2.3.

¹⁷² « Dans le sens où il fait appel non seulement en certaines circonstances à la constitution elle-même, mais également à des textes qui, sans avoir une portée constitutionnelle véritable, jouissent néanmoins d'une certaine prééminence dans l'ensemble législatif » (Verge, Trudeau et Vallée, 2006 : 9).

¹⁷³ *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU* [1999] 3 R.S.C.3

¹⁷⁴ Selon Coutu, les droits de la personne se sont développés en réaction aux inégalités de traitement. C'est pourquoi cette égalité substantive (particulariste) va au-delà de l'intention, car elle commande un résultat. Les programmes d'accès à l'égalité et la notion d'accommodement sont des exemples de mesures concrètes qui permettent un résultat.

¹⁷⁵ Le lecteur peut aussi, pour obtenir plus d'information à ce sujet, consulter le mémoire de D. Michaud- Jalbert (2008).

¹⁷⁶ Voir notamment les arrêts *Renaud* (1992) et *Bergevin* (1994).

Aujourd'hui, selon Coutu, Fontaine et Marceau (2009 : 515-516), les décisions rendues par la CRT concernant le juste devoir de représentation lorsque des droits fondamentaux sont en cause, bien que peu nombreuses, sont influencées depuis 2003 par l'arrêt *Parry Sound*¹⁷⁷.

Le premier constat relatif à cette nouvelle réalité est que le système de l'arbitrage de griefs est amené à se redéfinir, considérant le développement de la compétence arbitrale. C'est en 1975 que la Cour suprême du Canada, dans l'arrêt *McLeod c. Egan*¹⁷⁸, a établi qu'un arbitre saisi d'un grief peut appliquer une loi dans la mesure nécessaire au règlement du grief. Dans la foulée de ce jugement, en 1977, le gouvernement Lévesque, nouvellement élu, confèrera expressément à l'arbitre, dans le cadre d'importantes modifications au *Code du travail*, le pouvoir d'« interpréter et d'appliquer une loi ou un règlement dans la mesure où il est nécessaire de le faire pour décider d'un grief » (art.100.12 a). Toutefois, la juge McLachlin, dans l'arrêt *Weber c. Ontario Hydro*¹⁷⁹ de 1995, rappelle que « [...] les arbitres ont à la fois le pouvoir et l'obligation d'appliquer le droit du pays aux litiges dont ils sont saisis »; elle cite à ce sujet un extrait de jugement rendu en 1953 par le lord juge Denning : « Il n'y a pas un droit pour les arbitres et un droit pour les tribunaux, il y a un droit pour tous »¹⁸⁰. Comme le soulignait Lapierre¹⁸¹ (2006 :15) « [...] La Cour nous rappelait peut-être ainsi que la compétence de l'arbitre d'interpréter et d'appliquer une loi n'est pas le résultat d'une évolution récente». Il faut aussi rappeler que dès 1998, Arthurs (1998 : 45-83) observait qu'avec l'avènement de la Charte canadienne garantissant le droit à l'égalité et les changements amenés par le corpus jurisprudentiel, le droit du travail devenait subordonné aux droits constitutionnels. De fait, en 2003, la décision *Parry Sound*¹⁸² viendra modifier sensiblement le rôle de l'arbitre, en reconnaissant que les Chartes, ainsi que les lois d'ordre public telles que les lois sur les normes minimales, la santé et la sécurité au travail, la formation, etc., sont implicitement incluses dans les conventions collectives. L'arbitre peut et doit les interpréter et les appliquer. Le jugement majoritaire expose les avantages de la solution retenue :

[...] les avantages considérables liés à l'existence d'une instance accessible et informelle permettant qu'une décision soit rapidement rendue sur des allégations de violation des droits de la personne au travail l'emportent sur toutes les inquiétudes qui

¹⁷⁷ *Parry Sound (District), conseil d'administration des services sociaux c. S.E.E.F.P.O., section locale 324* (2003) 2RCS157 2003 CSC 42, ci-après nommé *Parry Sound*.

¹⁷⁸ *McLeod c. Egan*, [1975] 1 R.C.S. 517.

¹⁷⁹ *Weber c. Ontario Hydro*, [1995] 2 R.C.S. 929, par. 56.

¹⁸⁰ *David Taylor & Son, Ltd c. Barnett*, (1953) 1 All. E. R. 843 (C.A.), p. 847.

¹⁸¹ Travail de session, séminaire doctoral en 2006

¹⁸² *Parry Sound (District), conseil d'administration des services sociaux c. S.E.E.F.P.O., section locale 324* (2003) CSC 42.

peuvent exister à cet égard. Il est très important que de tels conflits soient réglés rapidement et d'une manière qui ne coupe pas les rapports entre les parties.¹⁸³

Nadeau (2005 : 165) résumait ainsi l'idée centrale de ce jugement :

L'idée centrale de la Cour consiste donc à prioriser le fait de ne pas couper les rapports entre les parties parce qu'un litige soulève une question de droits de la personne, mais plutôt à utiliser au maximum le forum naturel qui a été conçu pour trancher les conflits au sein du monde du travail syndiqué. Cette position met en relief une des caractéristiques déterminantes de la procédure d'arbitrage de griefs, soit son rôle fédérateur entre deux univers normatifs qui se chevauchent dans un même milieu de travail. Plutôt que de retenir une vision segmentée du droit, la Cour suprême reconnaît que la procédure d'arbitrage constitue un moyen favorisant l'accessibilité et l'intégration des droits de la personne dans le secteur des relations collectives du travail.

En effet, dans *Parry Sound*, selon le juge Iacobucci s'exprimant au nom de la majorité, «la négociation collective et l'arbitrage ont une fonction qui est à la fois privée et publique». Il ajoute que « la convention collective est un contrat privé qui sert une fonction publique : le règlement pacifique des conflits de travail. » (par.30). Pour le juge Major, dissident, « il s'agit essentiellement de contrats privés d'une grande importance pour le public.» (par.95). Dès lors, l'arbitre doit impérativement prendre en compte ces lois d'ordre public avant de rendre une décision, sous peine de révision judiciaire. À la suite de ce jugement majoritaire, il devient indéniable que la négociation collective et l'arbitrage ont dorénavant une fonction à la fois privée et publique, ce qui aura un impact indéniable sur le rôle de l'arbitre et sur le devoir de représentation.

Par conséquent, lorsque les droits fondamentaux d'un salarié sont atteints, le syndicat devra agir avec davantage de rigueur, puisqu'aucun manquement ne peut avoir comme résultat de la discrimination au sens des Chartes. Autrement dit, le droit constitutionnel à l'égalité — lequel implique le respect de la différence — suppose que les droits fondamentaux sont implicitement inclus dans la convention collective. Cela aura comme résultat, que si la plainte concernant le comportement discriminatoire du syndicat est recevable et prouvée en vertu de l'art.47.2 Ct, la CRT accordera au salarié discriminé le droit de porter son grief en arbitrage.

¹⁸³ *Parry Sound*, par. 53 (Italiques de Nadeau, 2005 : 165).

En lien avec la difficile gestion de la notion d'accommodement et de la discrimination pour les syndicats, nous reprenons une partie des explications de Brunelle (2001). La gestion de la convention collective serait plus ardue parce que les syndicats doivent réconcilier les droits du groupe de salariés qu'ils représentent avec ceux d'un employé donné (ou d'un sous-groupe d'employés) dont les revendications fondées sur la Charte entrent en conflit avec les normes générales négociées dans la convention collective. De fait, le principe d'ancienneté (une valeur syndicale prééminente¹⁸⁴) peut être malmené par l'apparition de l'obligation d'accommodement. Donc, la responsabilité du syndicat s'en trouve nécessairement accrue¹⁸⁵. Cette situation suscite de nombreux débats et nous y reviendrons ultérieurement¹⁸⁶.

Devant cette réalité, Brunelle, Coutu et Trudeau (2007 : 9) affirment que les outils traditionnels (négociation et syndicalisme) du droit du travail conviennent plus difficilement à la réalité d'aujourd'hui, notamment parce que ces institutions auraient perdu leur caractère hégémonique à la faveur des lois d'ordre fondamental. À cet égard, l'exemple du devoir de juste représentation en vertu de l'article 47.2 du C.t. est particulièrement éclairant. Nous revenons donc avec l'idée des auteurs Coutu et coll. (2013 : 478-488) décrivant comment l'obligation pour le syndicat de représenter de manière juste et équitable l'ensemble des salariés en vertu de l'article 47.2 du C.t. octroyait à celui-ci une discrétion certaine, afin de protéger l'intégrité du monopole de représentation. Il en serait ainsi d'abord parce que la plainte doit porter sur la conduite du syndicat à la suite d'une décision de l'employeur, ce qui exclut, sauf en cas d'atelier fermé, toutes décisions reliées à la conduite interne de l'association. Ensuite, selon la jurisprudence, l'interprétation concernant le devoir de juste représentation renvoie à une obligation de moyens et non de résultat. Enfin, même si la notion de discrimination en vertu de l'art.47.2 C.t. a un sens plus large que celui retenu en vertu des Chartes – en effet, un comportement hostile, de la malveillance, du ressentiment ou une intention malicieuse serait reconnu discriminatoire, à condition d'être délibéré (s'il était prouvé) — puisque le fardeau de la

¹⁸⁴ Puisque l'ancienneté est considérée comme un critère objectif, permettant de contrer l'arbitraire patronal.

¹⁸⁵ Pour Nadeau (2005 : 172), « ce sont toutes les personnes œuvrant en milieu de travail syndiqué qui doivent saisir l'ampleur de cette responsabilité, comprendre la philosophie qui la sous-tend et œuvrer à lui donner un sens ».

¹⁸⁶ Ceux qui nous interpellent particulièrement portent sur le devoir de représentation, la perception et l'application par le syndicat des normes relatives aux droits et libertés de la personne en cas de discrimination au travail et sur son rôle afin de garantir la représentation et la protection des travailleurs.

preuve revient au plaignant, une analyse des décisions rendues démontre qu'il est difficile pour le travailleur de démontrer qu'il a été victime de mauvaise foi, d'arbitraire, de discrimination ou de négligence grave de la part de son syndicat (Legault et Bergeron, 2007).

Bref, depuis que la jurisprudence a introduit dans les milieux de travail la notion d'accommodement raisonnable, cela tant pour l'employeur que pour le syndicat, le droit à l'égalité apparaît difficile à appliquer pour le mouvement syndical (Brunelle, 2001, 2004, 2007a et b), car s'il pourrait s'avérer que l'on reconnaisse le droit d'un individu ou d'un groupe minoritaire au détriment du contrat collectif, fragilisant alors la cohésion du collectif. Veilleux (2008 : 122) soutient « que le syndicalisme et la négociation doivent demeurer les fers de lance des rapports collectifs » et qu'il s'agirait seulement de revoir la façon de résoudre les problèmes. Il devrait en être ainsi parce que « l'application du droit à l'égalité est encore beaucoup plus difficile dans les milieux non syndiqués, où le salarié est laissé à lui-même face à l'employeur » (Brunelle, Coutu et Trudeau, 2007 : 39). Si bien qu'avant d'aborder ces notions incontournables d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive, nous désirons revenir sur la notion même de discrimination de laquelle émergera cette obligation d'accommodement raisonnable.

2.2.1 La notion de discrimination en vertu des droits fondamentaux

Comme nous l'avons illustré dans une section précédente (1.4.3), l'interprétation de la discrimination à la lumière de l'article 47.2 C.t. est incompatible avec celle provenant des Chartes québécoise et canadienne. Puisqu'interprété à l'aune des Chartes le droit à l'égalité se traduit comme le droit à la différence (mesure d'accommodement) et qu'à la lumière du *Code du travail*, la discrimination se définit plutôt comme un traitement différent. Ce traitement différent (adapté) souvent confondu avec un traitement complaisant, perçu comme un privilège, heurte de plein fouet le raisonnement propre à l'égalité formelle, qui s'exprime par cette expression mainte fois utilisée par certains répondants « ce qui est bon pour un est bon pour l'autre ».

La jurisprudence affirmant dorénavant la prédominance des droits fondamentaux affecte donc la situation des tribunaux d'arbitrage et la convention collective de travail, puisque l'obligation

d'accommodement, peu importe le type de discrimination, peut bousculer les droits d'ancienneté¹⁸⁷. Mais qu'est-ce que ce droit à la non-discrimination qui heurte à l'occasion certains principes traditionnels en droit des rapports collectifs? La législation applicable au Québec portant sur la discrimination est imposante, tant par la position hiérarchique des Chartes canadienne et québécoise, que par les différentes lois visant à éliminer la discrimination systémique.

Entre les deux *Chartes*, il existe de très importantes distinctions au-delà du fait que la Charte canadienne est partie intégrante de la Constitution du Canada, alors que la Charte québécoise a valeur de norme quasi constitutionnelle. La première est en lien avec les domaines d'application : la Charte canadienne concerne les rapports des citoyens à l'État, alors que la Charte québécoise vise aussi les rapports privés (Blache, 2003 : 165). La Charte canadienne protège contre les effets discriminatoires engendrés par l'action gouvernementale, ainsi l'article 15 prévoit que :

La loi ne fait aucune exception de personne et s'applique également à tous et tous ont droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques.

Pour sa part, le deuxième paragraphe de l'article 10 de la Charte québécoise établit qu'il y a discrimination lorsqu'une distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre la pleine reconnaissance et l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne. Toutefois, les motifs énumérés à l'article 10 de la Charte québécoise sont limitatifs, puisque le premier alinéa se décline comme suit :

¹⁸⁷ Cette question a été examinée par Brunelle (2004 : 153-154), qui a soulevé les difficultés de rendre ces normes compatibles entre elles. En effet, il doute que les arbitres de griefs soient actuellement en mesure de régler ces difficultés de coexistence. Et l'impact est important du fait que l'ancienneté élimine le favoritisme en milieu de travail, puisqu'il s'agit d'un critère facile à mesurer et permettant d'éviter toute mesure arbitraire. L'enjeu peut cependant être l'emploi même, car l'ancienneté absolue confère des droits individuels, comme la durée des vacances et l'ancienneté relative permet d'établir des distinctions entre les personnes pour décider de celle qui obtiendra un avantage, par exemple une promotion. Au Québec, ce sont les clauses de convention collective qui établissent les normes au sujet de l'ancienneté absolue ou relative (Hébert et coll., 2003 : 150-162). Ainsi, dans le contexte actuel de l'emploi, un des problèmes provient des clauses qui définissent l'ancienneté de manière différente suivant les statuts d'emploi. D'ailleurs, la tendance à segmenter l'ancienneté, par exemple sur une base départementale, pourrait aussi compromettre les bénéfices de la mesure.

Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

De plus, le législateur québécois a inclus dans la Charte québécoise des articles spécifiquement pour le marché du travail, notamment les articles 16 à 20 et 46 et 46.1. Ainsi, par exemple l'article 18.2 stipule que :

Nul ne peut congédier, refuser d'embaucher ou autrement pénaliser dans le cadre de son emploi une personne du seul fait qu'elle a été déclarée coupable d'une infraction pénale ou criminelle, si cette infraction n'a aucun lien avec l'emploi ou si cette personne en a obtenu le pardon.

Ces deux libellés différents amènent une autre distinction concernant l'interprétation de la discrimination protégée par la Charte canadienne (art.15) et celle offerte par la Charte québécoise (art.10). Au premier abord, l'interprétation faite par la Cour suprême de l'article 15(1) semble plus étendue, puisque sera discriminatoire ce qui compromet le droit à l'égalité en vertu d'une caractéristique personnelle (concept du motif analogue¹⁸⁸). Cependant, en incluant la condition de

¹⁸⁸ Le concept de motifs énumérés ou analogues est apparu pour la première fois dans l'affaire *Andrews c. Law Society of British Columbia* [1989] 1R.C.S. 143 (ci-après nommé *Andrews*) pour désigner les caractéristiques personnelles non énumérées qui rendent cette discrimination inconstitutionnelle en vertu de l'article 15 (1). Il y a neuf motifs explicitement énumérés dans l'article. Cela dit, ces motifs ne représentent pas une liste exhaustive de la portée de l'article. Ainsi, des motifs additionnels ont été acceptés par la Cour lorsque les plaignants pouvaient démontrer qu'ils étaient privés de leur droit à l'égalité. Une caractéristique personnelle est considérée comme *analogue* à celles énumérées à l'article 15 si elle ne peut être changée par la personne concernée, ou bien seulement au prix d'un coût excessif. Pour déterminer si une caractéristique personnelle ou l'appartenance à un groupe constitue un motif de discrimination analogue ou similaire, les tribunaux posent certaines questions telles : « Est-ce que le motif décrit un groupe qui a connu ou qui connaît actuellement des désavantages sociaux, juridiques et/ou économiques? Est-ce que le motif décrit un groupe qui est vulnérable aux préjugés ou aux stéréotypes? Est-ce que le groupe est sujet à être maltraité ou à ce qu'on ne tienne pas compte de ses besoins et de sa situation? Empêche-t-on ce groupe de participer pleinement à la société? S'agit-il d'un groupe minoritaire dans l'ensemble de la société? » Plusieurs motifs analogues ont été identifiés par la Cour, mais dans l'affaire *R. c. Kapp*, [2008] 2 R.C.S. 483, 2008 CSC 41 ci-après *Kapp* la Cour l'identifie ainsi : [...] « Le programme gouvernemental en cause dans la présente affaire est protégé par le par. 15 de la Charte. Le permis de pêche communautaire a été délivré conformément à une loi habilitante et à son règlement d'application et il constitue une loi, un programme ou une activité au sens du par. 15. Le programme est aussi destiné à améliorer la situation d'individus ou de groupes défavorisés. La Couronne associe maints objectifs au programme, dont ceux consistants à parvenir à des solutions négociées relativement aux revendications de droits de pêche des peuples autochtones et à donner des possibilités de développement économique aux bandes autochtones afin de favoriser leur accession à l'autosuffisance. Les moyens choisis pour réaliser cet objectif (l'attribution aux collectivités autochtones de privilèges spéciaux en matière de pêche qui constituent un avantage) ont un lien rationnel avec la poursuite de cet objectif. La Couronne a donc prouvé que le programme avait un objet améliorateur crédible. Le

l'atteinte à la dignité¹⁸⁹ dans l'interprétation de l'article 15, la Cour fait en sorte qu'il apparaît maintenant beaucoup plus difficile de démontrer l'effet discriminatoire d'une loi ou d'un règlement, étant donné la subjectivité du concept de dignité¹⁹⁰. Selon, Coutu et Marceau (2007 : 697) « Le raisonnement suivi par les juges de la Cour suprême est particulièrement complexe et ésotérique : la décision (*Law*) a été fort mal accueillie par l'ensemble de la doctrine [...] » Des décisions subséquentes, notamment l'arrêt *Kapp*, n'ont pas permis d'écarter de manière convaincante l'impact négatif du jugement *Law*.

Quoi qu'il en soit, celui qui « évoque l'art.15 (1) doit démontrer qu'il est victime d'une atteinte à la dignité, en plus d'établir au préalable qu'il fait l'objet d'une distinction, fondée sur un motif énuméré ou analogue, ayant un effet préjudiciable. Or, ce n'est pas une mince tâche « [...] puisque la Cour aboutit à une définition incroyablement confuse de la dignité [...] » (Coutu et Marceau, 2007 : 699). Dans ces conditions, le fait de devoir démontrer l'atteinte à la dignité humaine accroît sensiblement le fardeau de la preuve du plaignant, car même si celui-ci (comme la plaignante dans

programme vise également un groupe défavorisé caractérisé par un motif énuméré ou analogue. Les bandes qui se sont vues accorder l'avantage en question étaient défavorisées sur les plans du revenu et de l'éducation et à maints autres égards. Ce désavantage historique perdure de nos jours. Le fait que certains membres des bandes ne soient pas nécessairement personnellement défavorisés n'annule pas le désavantage dont sont collectivement victimes les membres de ces bandes. Il s'ensuit que le programme ne porte pas atteinte au droit à l'égalité garanti par l'art. 15 de la Charte. [30] [57-59] [61] ». Source : <http://www.ccppej.ca/f/droits/droits-charte.shtml>, consultée à l'automne 2009.

¹⁸⁹ Cette exigence d'éléments de preuve supplémentaire en complément aux trois conditions de base dans *Andrews* (une distinction fondée sur un motif interdit ou analogue causant un préjudice), est apparue dans l'arrêt *Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration)* (1999) 1 R.C.S. 497 (ci-après nommé *Law*) (Coutu et Marceau, 2007 : 696-701). Toutefois, dans l'arrêt *R. c. Kapp* (2008) 2 R.C.S. 483 (ci-après nommé *Kapp*), la Cour nuance l'application qui devrait être faite du troisième facteur (servant à mesurer l'impact de la loi ou du programme sur la dignité) énuméré dans l'arrêt *Law*, à savoir si la loi ou le programme a pour effet de perpétuer un désavantage. « Considéré sous cet angle, l'arrêt *Law* ne prescrit pas l'application d'un nouveau critère distinctif pour déterminer l'existence de discrimination, mais il confirme plutôt l'approche relative à l'égalité réelle visée par l'art.15, qui a été énoncé dans l'arrêt *Andrews* [...] Les facteurs énoncés dans l'arrêt *Law* doivent être interprétés [...] comme un moyen de mettre l'accent sur le principal enjeu [...] la lutte contre la discrimination au sens de la perpétuation d'un désavantage et de l'application de stéréotypes. » (par.24)

¹⁹⁰ Selon plusieurs auteurs, notamment Robitaille (2002), Proulx (2003), Brunelle (2006) ainsi que Coutu et Marceau (2007). Cependant, en nous référant à l'évolution des arrêts rendus par la Cour suprême : *Andrews c. Law Society of British Columbia*, (1989) 1 R.C.S. 143, ci-après nommé *Andrews*, *Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration)* (1999) 1 R.C.S. 497 et *R. c. Kapp* (2008) 2 R.C.S. 483., nous constatons à l'instar de Coutu, Fontaine et Marceau (2009 : 697) un effritement de l'unanimité qui avait cours lors de la décision *Law* en 1999.

l'arrêt *Law*) subit un préjudice grave, si la distinction ne porte pas atteinte à sa dignité, il n'y aura pas lieu de considérer cette distinction comme discriminatoire¹⁹¹ (Coutu et Marceau, 2007 : 699).

En ce qui a trait à la Charte canadienne, le commentaire de Guy Rocher (1988 : 12-13) permet de saisir d'autres particularités :

Il est étonnant de constater que la Charte canadienne, qui date pourtant de 1982, soit pratiquement silencieuse sur l'ensemble des droits économiques, sociaux et culturels, qu'affirment par ailleurs les documents internationaux. La Charte canadienne est axée avant tout sur la protection par l'État et surtout contre l'État des droits et libertés de la personne individuelle. On peut dire que c'est une déclaration du citoyen, de l'homo politicus; le seul segment de la société à laquelle elle s'adresse, c'est le segment politique. [...] C'est une Charte de la société politique. À cet égard, la Charte canadienne ressemble plus à une déclaration libérale du XVIIIe siècle et du XIXe siècle qu'à une Charte de la fin du XXe siècle.

Il est important de nuancer ici ces propos de Rocher, premièrement en reprenant le point de vue auteurs Coutu et coll. (2013 : 37-38). Les auteurs soulignent l'évolution de la protection offerte en vertu des Chartes lorsqu'il s'agit de droits économiques et sociaux. Ils appuient leur argumentaire sur la décision *Health Services and Support*¹⁹² — qui reconnaît la nature constitutionnelle du droit de négociation collective — allant ainsi à l'encontre de la trilogie de 1987, où le juge McIntyre affirmait que la Charte canadienne se désintéressait des droits économiques et sociaux. En effet, en droit international, le droit de négociation collective est considéré comme un droit économique et social,

¹⁹¹ Selon Blache (2003 : 174) la protection de la dignité humaine dans l'arrêt *Law* devient l'objectif fondamental et la finalité de l'article 15 (1) et ce concept aurait deux facettes. D'abord, il viserait « à empêcher la discrimination par l'attribution de caractéristiques stéréotypées à des particuliers » (faisant référence à l'affaire *Eaton c. Conseil scolaire du comté de Brant* (1997) 1 R.C.S. 241, par.527). Ensuite, cette préservation de la dignité sert à « remédier à la restriction inéquitable des possibilités. » Repris de l'arrêt *Andrews* par.180-181). De ce fait, Blache (2003 : 161-162), explique que la Cour suprême attribue des buts bien distincts aux articles 10 CDLP. et 15 CCDL Selon sa compréhension, l'article 10 CDLP serait une norme égalitaire « Au sens où elle ne suppose pas la présence d'un préjudice, car elle vise aussi les préférences.» Du reste dans cet article (p.155 note 2) l'auteur fait aussi une distinction entre égalité « interdiction de traiter différemment diverses catégories de personnes » et la non-discrimination qui serait perçue comme une protection « contre les distinctions qui causent des préjudices et découlant de motifs reliés à des caractéristiques personnelles », plutôt qu'antidiscriminatoire, puisque contrairement à l'article 15CCDL, on ne suppose pas la présence d'un préjudice et que l'on reconnaît aussi les préférences. Enfin, une dernière distinction porte sur le fardeau de la preuve de la pertinence ou la non-pertinence de la discrimination engendrée qui repose dans le cas de l'article 15 sur l'État et pour l'article 10 sur la partie requérante (Blache, 2003 : 162).

¹⁹² *Health Services and Support – Facilities Subsector Bargaining Assn. c. Colombie-Britannique*, (2007) 2 R.C.S. 391

plutôt que comme une liberté civile. Deuxièmement, en nous référant à la décision *Kapp*¹⁹³ rendue par la Cour suprême en 2008, qui prend en compte la protection offerte par la Charte canadienne, à certains groupes défavorisés, de certains droits économiques et sociaux. En effet, la Cour soutient que : « la distinction fondée sur un motif énuméré ou analogue qu'établit un programme gouvernemental n'est pas discriminatoire au sens de l'art. 15 de la Charte si, au regard du par. 15, ce programme a un objet (1) améliorateur ou réparateur et (2) vise un groupe défavorisé, caractérisé par un motif énuméré ou analogue ¹⁹⁴ ».

Concernant la Charte québécoise, bien que le chapitre IV de la première section traite explicitement des droits économiques et sociaux, plusieurs droits qui y sont mentionnés ne relèvent pas de cette catégorie de droits, si l'on s'appuie sur le droit international (Coutu, Fontaine et Marceau, 2009 : 37). Par contre, des droits qui sans conteste s'y rattachent, notamment le droit à des mesures d'assistance financière (art. 45 de la Charte québécoise) et le droit à des conditions de travail justes et raisonnables (art. 46 de la Charte québécoise) n'ont effectivement qu'une portée symbolique, vu la décision rendue par la Cour suprême dans l'arrêt *Gosselin*¹⁹⁵ (Coutu et coll., 2013 : 37-38).

Il apparaît donc que le concept d'égalité ou de non-discrimination peut avoir plusieurs déclinaisons. Ainsi, au sens de l'article 10 de la Charte québécoise les motifs reconnus comme de la discrimination sont exhaustifs; au sens de l'article 15 de la Charte canadienne les motifs discriminatoires sont énumérés ou analogues, mais le concept d'atteinte à la dignité doit être pris en compte pour considérer la mesure discriminatoire. Toutefois dans un cas comme dans l'autre la discrimination s'évalue à la lumière de caractéristiques personnelles.

¹⁹³ *R. c. Kapp*, 2008 CSC 41 (CanLII), [2008] 2 RCS 483

¹⁹⁴ *Health Services and Support – Facilities Subsector Bargaining Assn. c. Colombie-Britannique*, (2007) 2 R.C.S. 391, par. 57

¹⁹⁵ Dans cette décision répertoriée *Gosselin c. Québec (Procureur général)* (2002) 4 R.C.S. 429, la Cour a statué que la portée juridique de ces dispositions se réduisait à une déclaration d'incompatibilité entre l'art. 2 9a) du *Règlement sur l'aide sociale* RRQ1981.ch.A-16.r1 et l'art. 45 sur l'assistance financière de la *Charte québécoise*. (Coutu et coll. 2013 : 37-38)

2.2.1.1 Les conséquences de cette forme de discrimination : quelques étapes charnières de la jurisprudence

Au début des années 90, la dichotomie directe/indirecte détermine les mesures de corrections appropriées. Si la discrimination est directe, la norme sera d'abord évaluée en fonction de l'exigence professionnelle normale [EPN]. Si elle est reconnue comme une EPJ elle sera maintenue, sinon elle sera annulée. Toutefois, lorsque la discrimination découle d'un effet préjudiciable, l'obligation d'accommodement raisonnable, sans contrainte excessive pour l'entreprise, est exigée et celle-ci semble concerner l'employeur uniquement. C'est avec la décision *Renaud*¹⁹⁶ que la Cour suprême reconnaîtra le syndicat, le salarié et l'employeur, comme parties prenantes de l'obligation d'accommodement.

En 1992, cette même décision vient encadrer dans quelle mesure l'obligation d'accommodement incombe au syndicat et au salarié. Avant celle-ci, la Cour suprême n'avait guère étudié la question en égard à l'existence d'une convention collective et d'un syndicat. Deux importantes questions ont été soulevées à ce moment. La première concerne l'association : le syndicat est-il responsable d'un geste discriminatoire si, en refusant d'assouplir les dispositions de la convention collective, il gêne la tentative de l'employeur de s'entendre avec la victime de la discrimination? La seconde porte davantage sur l'action patronale : l'employeur doit-il agir unilatéralement? La Cour suprême statuera d'abord que les effets discriminatoires peuvent résulter de diverses conditions de travail. Puis, constatant que l'employeur et le syndicat ont tous deux joué un rôle dans l'établissement de ces conditions, elle reconnaîtra pour la première fois que le syndicat peut être tenu responsable de la discrimination en milieu de travail. À cet égard, le juge Sopinka (paragraphe 990-991) écrivait :

[...] l'obligation d'accommodement n'intervient que si un syndicat est partie à une discrimination. Il peut devenir partie de deux façons.

En premier lieu, il peut causer la discrimination ou y contribuer d'abord en participant à la formulation de la règle de travail qui a un effet discriminatoire sur le plaignant. Il en est généralement ainsi lorsque la règle est une disposition à la convention collective.

[...] En deuxième lieu, un syndicat peut être responsable pour ne pas avoir composé avec les [besoins] d'un employé, même s'il n'a pas participé à la formulation ou l'application d'une règle ou pratique discriminatoire. Cela peut se produire lorsque le

¹⁹⁶ *Central Okanagan School District No. 23 c. Renaud*, 1992 CanLII 81 (CSC), [1992] 2 RCS 970.

syndicat gêne les efforts raisonnables que l'employeur déploie pour s'entendre avec l'employé. [...] Si une entente raisonnable n'est possible qu'avec la collaboration du syndicat et que celui-ci bloque les efforts de l'employeur pour supprimer ou atténuer l'effet discriminatoire, le syndicat devient partie à la discrimination.

Donc, à la suite de cette décision, tant l'employeur que le syndicat sont tenus de remédier à la situation. Néanmoins, la Cour reconnaîtra la prédominance de l'employeur dans les démarches pour en arriver à un compromis raisonnable. Il faut, dit-elle, prendre en compte le fait que l'employeur est responsable du lieu de travail, donc mieux placé pour formuler le compromis. En outre, la Cour suprême définit les balises de l'obligation d'accommodement pour un syndicat reconnu coupable de discrimination. D'abord, elle reconnaîtra que nul ne peut négocier une renonciation aux droits fondamentaux en allant ainsi à l'encontre des lois d'ordre public. Ensuite, elle déterminera les deux façons pour un syndicat de causer de la discrimination. La première, lorsqu'il joue un rôle de co-auteur, du fait qu'il est directement impliqué par la négociation ou l'inclusion d'une clause discriminatoire. La deuxième, par absence de collaboration, en faisant de l'obstruction en regard d'une entente entre l'employé et l'employeur. C'est aussi dans cette décision que la Cour suprême du Canada assignera certaines obligations au plaignant. Puisque la recherche d'un compromis est un processus qui fait intervenir plusieurs parties, le plaignant devra faciliter la mise en œuvre d'une mesure raisonnable et aura le devoir de l'accepter, sachant qu'il n'existe pas de mesure parfaite.

Depuis 1992, il est donc entendu que le syndicat pourrait être conjointement responsable avec l'employeur de l'adoption d'une mesure d'accommodement raisonnable, lorsque la discrimination découle de la négociation d'une clause discriminatoire ou d'un refus de collaborer à l'élaboration d'une mesure correctrice. Cependant, au Québec, la mise en œuvre de cette décision entraîne une certaine confusion concernant le choix du forum adéquat, pour déposer une plainte de discrimination contre un syndicat. En effet, une plainte visant le syndicat en tant que coauteur d'une clause discriminatoire ou de refus d'une entente d'accommodement pourrait se retrouver devant la Commission des relations de travail (CRT), le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ), voire le Tribunal d'arbitrage (T.A.). Compte tenu des différents impacts reliés à cette décision, nous y reviendrons ultérieurement. Pour l'instant, nous nous attarderons à la décision *Meiorin* et la présentation de la méthode unifiée, autorisant enfin la mise à l'écart de la distinction, parfois source de confusion, entre discrimination directe ou par effet préjudiciable.

C'est en 1994, avec la décision *Bergevin*¹⁹⁷ (Commission scolaire de Chambly, p.18) que la Cour suprême énoncera les trois éléments nécessaires pour reconnaître la discrimination au sens de l'art. 10 CDLP. :

- (1) qu'il existe une distinction, exclusion ou préférence
- (2) que cette distinction, exclusion ou préférence [soit] fondée sur des motifs énumérés au premier alinéa de l'art.10 de la Charte québécoise et
- (3) que la distinction, exclusion ou préférence [ait] pour effet de compromettre le droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice d'un droit ou d'une liberté de la personne.¹⁹⁸

Antérieurement à *Meiorin*, si la défense d'une EPJ invoquée par l'employeur était acceptée, aucune mesure d'accommodement raisonnable n'était requise et cela, même si certains employés subissent des effets discriminatoires¹⁹⁹. Mais par contre, si la défense d'une EPJ était refusée à ce moment, la norme se voyait annulée. En cas de discrimination par effet préjudiciable (discrimination indirecte), la notion d'obligation d'accommodement par des mesures raisonnables sans contrainte excessive était la norme appliquée. La principale difficulté était de départager ce qui constituait une exigence professionnelle justifiée ou non, ou autrement dit, de nuancer entre discrimination directe et indirecte.

En 1999, l'arrêt *Meiorin* a éliminé toute distinction analytique entre la défense dans une affaire de discrimination directe et celle dans une affaire de discrimination indirecte. En effet, la Cour suprême du Canada innovait en définissant une nouvelle méthode pour l'analyse de la discrimination. Le jugement précisa aussi que l'admissibilité d'une EPJ est subordonnée à des exigences de rationalité et de proportionnalité et que l'employeur doit faire le lien entre les objectifs de la norme et les moyens mis en place. De plus, celui-ci devra démontrer qu'il n'est pas possible d'évaluer individuellement chaque employé et qu'il n'existe pas d'autres règles moins draconiennes ou d'autres solutions. Puisque

¹⁹⁷ Répertoire : *Commission scolaire régionale de Chambly c. Bergevin*, (1994) 2 R.C.S. 525

¹⁹⁸ Voir les arrêts *Forget c. Québec (Procureur général)*, (1988) 2 R.C.S. 90, à la p. 98; *Ford c. Québec (Procureur général)*, (1988) 2 R.C.S. 712, aux pp. 783 et 784; *Devine c. Québec (Procureur général)*, (1988) 2 R.C.S. 790, à la p. 817 et, de façon générale, l'arrêt *Brossard (Ville) c. Québec (Commission des droits de la personne)*, (1988) 2 R.C.S. 279.

¹⁹⁹ Comme nous l'avons démontré avec l'arrêt *Bhinder : K.S.Bhinder et la commission canadienne des droits de la personne c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada* (1985) 2 R.C.S. 561.

la discrimination ne sera tolérée qu'en cas d'exception, l'approche préconisée fait appel à la norme de prépondérance des probabilités (Proulx, 2003 : 487-542).

Cette décision *Meiorin* a eu une grande influence sur les plaintes de discrimination fondées sur le handicap en milieu de travail. À partir de ce moment, le congédiement administratif, droit de gérance reconnu, devint subordonné à la notion de discrimination, avec l'obligation d'accommodement sans contrainte excessive. Cette influence se maintient toujours aujourd'hui, comme le démontrent d'ailleurs les arrêts *McGill* (2006) et *Hydro-Québec* (2008). Cependant, il apparaît que ces dernières décisions permettent aussi un net assouplissement du fardeau de la preuve pour les employeurs en matière de contrainte excessive. Certes, dans la décision *McGill*, la Cour précise que malgré une clause de fin d'emploi dans la convention collective, celle-ci ne peut contenir d'automatisme. L'employeur doit donc démontrer l'incapacité pour l'employé d'effectuer une prestation de travail dans un avenir raisonnablement prévisible. Donc, pour la Cour suprême, la situation d'accommodement doit être évaluée cas par cas, à la lumière des Chartes.

La cause *Hydro-Québec* entendue en 2008 permet d'ailleurs de soutenir cette tendance (celle du cas par cas), bien que cette fois la Cour suprême vint imposer une limite à l'obligation d'accommoder les employés absents, en vertu d'un handicap (résultant d'une maladie ou d'un accident). Ce jugement précise certains points, notamment que la contrainte excessive ne signifie pas l'impossibilité de composer avec les caractéristiques d'un employé et que l'ensemble du dossier peut être considéré lorsque l'employeur est aux prises avec un lourd problème d'absentéisme. En fait, il est désormais permis de prendre en compte l'ensemble du dossier d'absentéisme afin de démontrer que l'employé ne présente pas de chance raisonnable de retour au travail²⁰⁰, la taille de l'entreprise ne semble plus prise en compte et le fardeau de la preuve visant à démontrer l'impossibilité d'un accommodement semble échoir autant au salarié qu'à l'employeur.

Si pour certains auteurs dont Nadeau (2010, 2012), la Cour suprême a évité en rendant sa décision *Parry Sound* d'adhérer à une vision plus hiérarchisée du droit (opposant les dispositions de la convention – qui seraient de nature privée et mériteraient un traitement inférieur, à cause de leur

²⁰⁰ En fait, cet arrêt permet à l'employeur de considérer les échecs des différentes « mesures d'accommodement » mises en place au fil du temps afin de justifier la contrainte excessive pour chacune des pathologies.

subordination aux lois constitutionnelles et d'ordre public – et les dispositions étatiques, qui appelleraient une reconnaissance distinctive), il en va autrement pour d'autres. Aussi, une telle vision (hiérarchisation) semble imprégner le plaidoyer de Trudeau (2005) et l'argumentaire de Brunelle (2007a, 2008b). Selon Morin (2003), parler d'incorporation des lois d'ordre public dans la convention collective serait excessif, si l'on veut maintenir le caractère autonome de celle-ci.

En 2006, la décision de la Cour suprême dans les affaires *Isidore Garon ltée et Fillion & Frères inc.* (1976)²⁰¹ viendra confirmer l'importance des changements survenus. Dans ces affaires, la Cour suprême fait intervenir la notion plutôt confuse de « compatibilité » du droit commun avec le régime collectif. Selon Vallée et Bourgault (dans Jalette et Trudeau, 2010 : 43-44), ceci pourrait signifier que selon tous les juges dans le cadre des rapports collectifs, la liberté contractuelle individuelle est écartée à toute fin pratique. « Donc en ce sens cet arrêt s'inscrit dans l'autonomie du droit des rapports collectifs par rapport au droit commun », une approche qualifiée d'exclusive par Morin (2010 : 8). Le juge Lebel soulignera que « la définition de la vraie nature de la convention collective reste une tâche délicate malgré tous les efforts de la jurisprudence »²⁰². Cependant, en 2010, dans la décision *Syndicat de la Fonction Publique du Québec*²⁰³, la Cour suprême préconisera une approche à nouveau inclusive basée sur la hiérarchie des sources du droit (Morin, 2010 : 8). Ainsi, pour la Cour, le rapport loi / convention collective doit dorénavant s'établir ainsi :

Selon moi, ce n'est pas tant sous l'angle de l'intégration implicite des dispositions de la L.n.t. aux conventions collectives que sous celui de l'effet de la hiérarchie des sources de droit pertinentes en droit du travail sur le contenu et la mise en œuvre des conventions collectives que doit être abordée, en l'espèce, la question du caractère d'ordre public de la L.n.t. Seul un examen de la convention telle que la modifie cet ordre public permettra de déterminer qui, de l'arbitre de griefs ou de la C.R.T., a compétence pour statuer sur la contestation engagée par les salariés et leur syndicat contre leur renvoi.²⁰⁴

²⁰¹ *Isidore Garon ltée c. Tremblay; Fillion et Frères (1976) inc. c. Syndicat national des employés de garage du Québec inc.*, 2006 CSC 2, par. 136.

²⁰² *Isidore Garon ltée c. Tremblay; Fillion et Frères (1976) inc. c. Syndicat national des employés de garage du Québec inc.*, 2006 CSC 2, par. 136.

²⁰³ *Syndicat de la fonction publique du Québec c. Québec (Procureur général)*, 2010 CSC 28 (CanLII), [2010] 2 RCS 61.

²⁰⁴ *Syndicat de la fonction publique du Québec c. Québec (Procureur général)*, 2010 CSC 28 (CanLII), [2010] 2 RCS 61.par.39

Selon Nadeau (2012 : 145), cela signifierait que « le droit extérieur est devenu “la” référence, le “noyau dur” auquel les conventions collectives doivent obligatoirement se conformer »²⁰⁵. Par contre, Coutu et coll. (2013 : 649) expliquent « qu’il faudra plutôt examiner si l’autonomie des parties ne contrevient pas aux lois d’ordre public ». Ainsi, pour ces auteurs, l’arbitre doit accorder la préséance à la norme d’ordre public si une clause de la convention lui contrevenait, voire le cas échéant modifier la clause afin de la rendre conforme (2013 : 649).

Assurément, ces différentes décisions de la Cour suprême ont eu de grands impacts dans les milieux de travail. Elles ont défini les notions de discrimination, d’accommodement raisonnable et de contrainte excessive et elles ont redéfini le rôle des différents acteurs et institutions. Afin de lutter contre cette discrimination polymorphique, la jurisprudence récente impose comme moyens de correction de la discrimination en milieu de travail la notion d’accommodement raisonnable et de contrainte excessive. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse définit l’accommodement raisonnable comme « une obligation juridique découlant du droit à l’égalité, applicable dans une situation de discrimination et consistant à aménager une norme ou une pratique de portée universelle en accordant un traitement différentiel à une personne qui autrement, serait pénalisée par l’application d’une telle norme. Il n’y a pas d’obligation d’accommodement en cas de contrainte excessive »²⁰⁶. Nous aborderons maintenant la notion de l’accommodement raisonnable, afin de voir comment se traduit l’ampleur de cette obligation dans les milieux de travail pour chacun des différents acteurs. Puis, nous poursuivrons en tentant de circonscrire ce qu’est la notion de contrainte excessive.

2.2.2 Accommodement raisonnable et contrainte excessive

C’est dans la sphère du travail que la notion d’accommodement raisonnable a vu le jour. Ce concept était destiné à promouvoir l’égalité réelle par suppression de la discrimination. Création jurisprudentielle, son apparition s’est fait en lien avec l’adoption de mesures en apparence neutres, mais qui avaient un effet discriminatoire et des effets préjudiciables sur une personne. Selon la juge

²⁰⁵ Pour une illustration de l’application de la démarche, Nadeau (2012 : 145 note de bas page 6) recommande de lire *Syndicat des métallos, section locale 2843 (Métallurgistes unis d’Amérique, section locale 2843) c. 3539491 Canada inc.*, 2011 QCCA 264 (CanLII).

²⁰⁶ www.cdpdj.qc.ca

Rivet (2008 : 192), « le principe d'accommodement raisonnable constitue le corollaire du droit à l'égalité »²⁰⁷. Bosset (2007 : 10), en référence à l'arrêt *O'Malley*²⁰⁸, définira ainsi l'accommodement raisonnable :

Une obligation juridique, applicable dans une situation de discrimination et consistant à aménager une norme ou une pratique de portée universelle dans les limites du raisonnable, en accordant un traitement différentiel à une personne qui autrement serait pénalisée par l'application d'une telle norme. Dans le contexte d'une relation d'emploi, c'est à l'employeur qu'une telle obligation incombe, puisque c'est lui qui est généralement à l'origine de la discrimination et qu'il est le mieux placé, par ailleurs, pour évaluer les possibilités d'accommodement envisageables.

Donc, comme le constate Brunelle (2008b : 59), au contact des Chartes, les droits de la direction se retrouvent davantage circonscrits, ce qui n'est pas sans créer une forme de malaise chez certains gestionnaires des ressources humaines. Certes, l'obligation d'accommodement raisonnable n'a pas comme objectif de préserver l'emploi d'une personne incapable; cependant, la jurisprudence prévoit certaines mesures, par exemple : un retour au travail progressif, un soutien médical ou un horaire allégé, etc. Par ailleurs, comme mentionné lors de l'analyse de l'arrêt Renaud, si l'obligation d'accommodement raisonnable incombe d'abord à l'employeur, il n'en est pas le seul responsable.

En 1999, la Cour suprême²⁰⁹ établira que l'accommodement raisonnable est davantage qu'une simple mesure de redressement individuelle, en lui conférant une portée beaucoup plus proactive. En effet, afin d'éviter de laisser aux personnes lésées le fardeau de revendiquer un droit fondamental, la Cour suprême a reformulé la notion d'accommodement, en exigeant que l'on tienne compte du droit à l'égalité dans les exigences mêmes de l'emploi (Desjardins, 2008 : 37) :

Les employeurs qui conçoivent des normes pour le milieu de travail doivent être conscients des différences entre les personnes et des différences qui caractérisent des groupes de personnes. Ils doivent intégrer des notions d'égalité dans les normes du milieu de travail. En adoptant des lois sur les droits de la personne et en prévoyant leur application au milieu de travail, les législatures ont décidé que les normes régissant l'exécution du travail devraient tenir compte de tous les membres de la société, dans la mesure où il est raisonnablement possible de le faire. Les cours de justice et les

²⁰⁷ Les propos de la juge s'appuient sur le développement de la jurisprudence relative à la notion d'accommodement raisonnable. Pour plus de détails sur le sujet, le lecteur peut se référer à la (note de bas de page No. 30, page 194.

²⁰⁸ Rappelons au lecteur que c'est dans cette décision (présentée dans la section 1.2.3) que le principe d'accommodement raisonnable a été formulé pour la première fois par la Cour suprême.

²⁰⁹ *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S.3.

tribunaux administratifs doivent avoir cela à l'esprit lorsqu'ils sont saisis d'une demande dans laquelle l'existence de discrimination liée à l'emploi est alléguée. La norme qui fait inutilement abstraction des différences entre les personnes va à l'encontre des interdictions contenues dans les diverses lois sur les droits de la personne et doit être remplacée. La norme elle-même doit permettre de tenir compte de la situation de chacun, lorsqu'il est raisonnablement possible de le faire. Il se peut que la norme qui permet un tel accommodement ne soit légèrement différente de la norme existante, mais il reste qu'elle constitue une norme différente²¹⁰. (notre soulignement)

En clair, l'objectif de l'accommodement raisonnable est de corriger une situation discriminatoire si celle-ci ne constitue pas une exigence professionnelle justifiée (EPJ). Dès lors, la Cour met fin à la différence de traitement entre les notions de discrimination directe ou par effets préjudiciables, puisque dorénavant « l'employeur doit concevoir le droit à l'égalité et son obligation d'accommodement non pas comme une exception à la règle, mais comme une façon d'accepter la différence.²¹¹ » (Pineau, 2007a : 2). Autrement dit, cela suppose que l'employeur doit prendre en compte les particularités des travailleurs dans ses exigences d'emploi. Toutefois, obtenir un assouplissement de la règle préjudiciable ne signifie pas abaisser une norme lorsqu'elle constitue un seuil minimal. Selon Brunelle (2001 : 243-244), « qui dit accommodement dit généralement adaptation d'une règle ou d'une exigence, par opposition à son abandon pur et simple, pour tenir compte des besoins particuliers de certaines minorités. Par sa nature même, la notion d'accommodement relève donc davantage du domaine de l'ajustement ou de l'assouplissement que du démantèlement ». Cette adaptation pourra, selon la jurisprudence, être plus générale, s'adressant à un groupe discriminé (comme dans l'arrêt *Meiorin*, 1999)²¹², ou à une seule personne (individuelle, tel que reconnu dans l'arrêt *O'Malley*, 1985)²¹³.

De plus, l'évolution de la jurisprudence démontre qu'en matière de discrimination, les parties sont conjointement responsables. Selon Brunelle (2008b : 105), il en résulte que, lorsque l'on se retrouve en présence de clauses discriminatoires négociées, l'adage « le syndicat propose et l'employeur dispose » ne tient pratiquement plus la route, puisque les tribunaux ont notamment

²¹⁰ *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S.3 par. 68.

²¹¹ Tiré d'un jugement rendu par l'arbitre François Blais dans *Soleno inc. c. Métallurgistes unis d'amérique, section locale 9414*, 2005 par. 196 (QC SAT)

²¹² Mais aussi potentiellement à un groupe de personnes revendiquant des accommodements de l'horaire de travail pour des motifs reliés à la pratique religieuse.

²¹³ *Commission ontarienne des droits de la personne c. Simpsons-Sears Ltd*, [1985] 2 R.C.S. 536, 551.

reconnu que la recherche d'un instigateur pouvait s'avérer trop difficile²¹⁴. En fait, devant la CRT, le fardeau de la preuve reposera sur le syndicat, qui devra démontrer la contrainte excessive²¹⁵. Cela dit, la nature de l'obligation d'accommodement sera différente pour le syndicat, puisqu'il lui faut prendre en compte son caractère représentatif. C'est pourquoi les tribunaux auront tendance à privilégier des mesures qui minimisent les dérogations aux conventions collectives, afin de préserver les droits des autres salariés (Brunelle, 2008a : 61). Dans les faits, l'obligation d'accommodement pour le syndicat se traduira selon Brunelle (2008a : 61) par un renforcement des exigences inhérentes à son devoir de représentation. C'est-à-dire que le syndicat doit s'assurer que l'employeur respecte à la fois la convention et les droits garantis par la Charte québécoise. Toutefois, comme le remarque justement l'auteur (2008 b: 105), si la Commission des relations de travail (CRT)²¹⁶ blâme l'inaction d'un syndicat qui se contente d'appliquer bêtement la convention, elle demeure silencieuse concernant le fait que le syndicat se fait en quelque sorte complice de la discrimination, en refusant le recours à l'arbitrage. Le cas où le syndicat est partie prenante à la négociation d'une clause discriminatoire sera traité ultérieurement (section 2.4.2), puisqu'il ne sera pas question d'accommodement raisonnable dans ce cas, mais bien de correction ou d'invalidation de la clause, laquelle sera défendue devant le TDPQ.

Il s'agit maintenant de voir comment la notion d'accommodement a entraîné une véritable reconnaissance du droit à l'égalité dans les milieux de travail. À ce propos, le titre d'une conférence du professeur Morin²¹⁷ (2008), « Certes l'accommodement, s'il est raisonnable pour tous! », peut être

²¹⁴ Ainsi dans plusieurs décisions rendues par le TDPQ le syndicat a été reconnu conjointement responsable. Voici quelques exemples *Université Laval c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, [2005] QCCA 27 (CanLII). ; *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Hôpital général juif Sir Mortimer B. Davis* (2007) QCTDP29, (par. 263 à 267) ci-après nommé *Hôpital général Juif* ; *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Laval (Ville de) Service de sécurité des incendies*, 2009 QCTDP 4 (CanLII) ; *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Société de transport de Montréal* (2008) QCTDP 29.

²¹⁵ *Vaudry c. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 4238*, 2010 QCCRT 316 (CanLII).

²¹⁶ Dans les décisions *Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec* [2004] CanLII 12190, requête en révision administrative rejetée en 2004 et dans *Maltais c. Section locale 22 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier* [2006] QCCRT 316, étant donné que des droits fondamentaux étaient en jeu, la CRT a reconnu que le syndicat avait agi de façon arbitraire ou gravement négligente. C'est pourquoi elle en conclut qu'il y avait un manquement au devoir de juste représentation. La requête en révision fut rejetée en 2007. Dans les deux cas pourtant, il s'agissait de syndicats qui ont refusé de porter en arbitrage un grief de congédiement pour handicap. La CRT a reconnu le droit à l'arbitrage, pour manquement au devoir de juste représentation, mais elle ne mentionne nullement le fait que le syndicat pourrait être complice de cette discrimination en refusant ce recours. Comme le rapporte Brunelle (2008b : 106), « La chose serait juridiquement possible, mais demeure un chemin peu fréquenté par la jurisprudence québécoise ».

²¹⁷ Au LXIII^e Congrès Annuel des Relations Industrielles de l'Université Laval.

perçu comme un trait d'esprit, mais reflète également la présence de certains malentendus. Reprenons ici quelques exemples.

Le principe d'ancienneté, si précieux aux syndiqués. Celui-ci peut à l'occasion être relégué à l'arrière-plan en vertu du principe d'accommodement raisonnable afin de minimiser les préjudices pour un salarié handicapé²¹⁸. De reste, cette notion d'accommodement raisonnable ébranle aussi de façon significative les droits de la direction en matière de mesure administrative. En effet, l'analyse de la jurisprudence en matière de handicap mène au constat que l'employeur assume nécessairement une obligation d'accommodement raisonnable jusqu'à la contrainte excessive. De plus, le manque de connaissances et d'information sur les obligations d'accommodement et les modifications apportées en ce qui concerne les tâches, les horaires de travail ou l'attribution de poste peuvent créer des tensions. Ceci est particulièrement vrai quand ces mesures²¹⁹ se matérialisent en désagréments ou en conséquences désavantageuses pour certains travailleurs. Car, même si l'entraide et la solidarité sont des valeurs défendues par le mouvement syndical, les principes d'équité et de justice le sont davantage encore (Morin, 2008). Les études de Freeman et Rogers (1999), de Freeman, Boxall et Haynes (2007) ainsi que celles de Lévesque, Murray et Le Queux (1998), démontrent que le plus grand incitatif à la syndicalisation demeure encore et toujours la recherche de l'égalité, de la dignité et de la justice (afin de contrer l'arbitraire patronal).

Quoi qu'il en soit, cette notion, d'accommodement raisonnable jusqu'à la contrainte excessive, demeure encore imprécise pour les gestionnaires devant composer avec l'appréciation du caractère excessif de la contrainte, qui chaque fois est évalué selon les circonstances et le contexte. À ce propos, Brunelle (2008a : 63) remarquait que lorsque la norme d'égalité et son corollaire l'accommodement raisonnable gagnent en efficacité, l'employeur perd en quelque sorte en « prévisibilité ».

Comment résumer et démystifier cette obligation d'accommodement raisonnable jusqu'à la contrainte excessive? Revenons avec Brunelle (2001 : 244), pour qui les expressions « raisonnable » et « sans imposer de contrainte excessive » ne seraient pas des critères distincts, puisque, tel que décrit

²¹⁸ *Ass.int. des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale loc. 712 c. Bombardier Aéronautique*, D.T.E. 2006T-258, ci-après nommé l'arrêt *Bombardier* (2006).

²¹⁹ Remaniement de poste ou d'horaire de travail, redistribution du travail, augmentation de la charge de travail, etc.

dans l'arrêt *Renaud* (p. 984), ils expriment différemment le même concept. Lorsque Brunelle affirme (2001 : 244) « [qu']il est manifeste aujourd'hui que les expressions "raisonnable" et "sans imposer de contraintes excessives", qui viennent limiter cette obligation d'accommodement, ne forment pas des critères indépendants, mais bien différentes façons d'exprimer le même concept », il démontre que l'accommodement doit être raisonnable, ou sans contrainte excessive. De leur côté, Bosset (2007 : 9) prétend « [qu'] aucun accommodement causant une contrainte excessive ne pourra être exigé », et Laflamme (2008a : 427) mentionne que la défense de la contrainte excessive est la seule limite à l'obligation d'accommodement raisonnable, la seule qui puisse restreindre celle-ci. Néanmoins, l'appréciation de ce qui constitue une contrainte excessive passe inévitablement par une appréciation du contexte, comme le reconnaissait judicieusement Brunelle (2008a : 60). Au-delà de ces distinctions ou de ces ressemblances, qu'en est-il de la contrainte excessive?

2.2.3 La contrainte excessive

Cette limite de contrainte excessive a été introduite par la Cour suprême en 1990, par l'arrêt *Central Alberta Dairy Pool*. Toutefois, c'est l'arrêt *Bergevin*²²⁰, en 1994, qui devait permettre de mieux jauger les limites de la contrainte excessive. Cette décision mettait en cause une Commission scolaire ayant refusé de payer trois enseignants juifs lors du congé du Yom Kippour en 1985. L'employeur avait autorisé le congé sans traitement. Pourtant jusqu'en 1983, la commission scolaire avait toujours accepté de payer ce congé en vertu de la clause d'absence payée pour motif raisonnable et une banque de congés était prévue dans la convention collective. La Cour suprême, en dernière instance, a conclu que la commission scolaire n'avait pas fait d'efforts raisonnables en vue de s'entendre sur des mesures d'accommodement qu'il lui aurait été possible de prendre sans subir de contrainte excessive. De fait, elle a ordonné à la commission scolaire de payer les enseignants qui s'étaient absentés le jour férié.

Quelles sont les conséquences de la contrainte excessive pour le syndicat? C'est l'arrêt *Renaud* qui apportait un premier éclairage, comme nous en avons discuté dans les sections précédentes. Des effets discriminatoires résultant de certaines conditions de travail, celles que l'employeur et le syndicat

²²⁰ *Commission scolaire régionale de Chambly c. Bergevin* (1994) 2 R.C.S. 525.

ont établies, commandent aux deux parties de remédier à la situation. Ainsi, tout comme l'employeur, le syndicat devra démontrer une atteinte réelle et importante aux droits des autres employés, puisque les atteintes ou inconvénients minimes sont le prix à payer pour le respect du droit à l'égalité et une société exempte de discrimination. C'est d'ailleurs pourquoi la Cour suprême n'a pas conclu dans l'arrêt *Renaud* que la menace d'un grief était probante comme argument de défense de contrainte excessive, puisqu'il n'y avait pas de preuve que le droit des autres salariés avait été lésé. En effet, selon les juges, outre l'incidence économique de la défense du grief, l'opposition du syndicat servait à préserver l'intégrité de la convention collective. Or, ce motif seul ne tient pas devant les lois d'ordre public : nul ne peut renoncer par contrat aux dispositions des lois d'ordre public.

Cela étant, la preuve de contrainte excessive diffère tout de même pour le syndicat en raison de sa nature représentative. Pour que le syndicat puisse se prévaloir de la défense de la contrainte excessive, les atteintes à la convention collective devront être réelles et importantes. L'évaluation commandera une appréciation de l'ensemble du contexte, soit les impacts sur les ressources financières et matérielles, l'atteinte aux droits d'autrui, etc. (Brunelle, 2007a et b, 2008a et b). De même que l'accommodement raisonnable, la contrainte excessive aura une incidence importante sur le devoir de représentation du syndicat, en complexifiant son rôle. Depuis l'arrêt *Parry Sound*, non seulement celui-ci est le gardien de la convention collective, mais il doit en plus se porter garant de la protection offerte par les droits fondamentaux à chaque salarié, puisque ceux-ci sont implicitement inclus dans la convention.

À cet égard, Pineau (2008) affirme que deux situations méritent plus particulièrement l'attention des syndicats : celle concernant la négociation d'une clause en lien avec le processus d'accommodement raisonnable et celle de l'ancienneté. En effet, selon l'auteure (2008 : 3), la négociation d'une telle clause pourrait être une arme à double tranchant, d'abord parce qu'elle peut faire perdre de vue le caractère personnalisé de toute mesure d'accommodement, mais surtout parce que, depuis l'arrêt *McGill*²²¹, « la clause négociée pourrait être retenue contre le syndicat comme indicateur de ce que les parties à la convention collective jugent raisonnable comme accommodement » (Pineau, 2008 : 3). Quant à la notion d'ancienneté, Pineau (2008 : 15-19) considère qu'elle « porte en elle des espoirs d'avancement et de sort meilleur. Toute atteinte à ce droit apparaît donc généralement

²²¹ *Centre universitaire de santé McGill c. Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal*, (2007) 1R.C.S 161.

sérieuse et plus qu'anodine » (Pineau, 2008 : 15). Toutefois, note-t-elle, la décision arbitrale rendue dans *Bombardier Aéronautique*²²², bien que reconnaissant ce principe d'ancienneté, « semble confondre le test de la contrainte excessive avec un test de la balance des inconvénients » (Pineau 2008 : 19). Dans *Bombardier*²²³ l'arbitre s'exprimait ainsi :

Il est clair que la protection accordée par la Charte appelle des changements dans la façon traditionnelle de voir les choses et qu'elle bouscule les attitudes. Encore une fois, je ne dis pas que les inconvénients causés par l'accommodement ne peuvent avoir des conséquences importantes pour les employées touchées, mais ces inconvénients ne font pas le poids lorsque l'on considère les conséquences plus que majeures qui en résulteraient pour les deux personnes handicapées.

Je comprends également que les droits d'ancienneté constituent un des piliers fondamentaux d'une convention collective et sont un facteur des plus importants contribuant à la stabilité des relations de travail dans les différentes usines de l'Employeur. Ces droits cependant ne sont pas absolus et doivent céder le pas devant les dispositions prioritaires de la Charte.

En résumé, j'arrive à la conclusion que l'accommodement mis en place par l'employeur pour mesdames Peng et De Sève, bien qu'allant à l'encontre des droits d'ancienneté contenus à la convention collective, ne constituait pas une contrainte excessive. En d'autres termes, si mesdames Peng et De Sève avaient été transférées à l'usine 3 et que l'Employeur les avait mises à pied parce que incapables d'effectuer leur travail compte tenu de leur handicap, j'aurais conclu qu'il n'aurait pas satisfait à son devoir d'accommodement parce que n'aurait pas constitué une contrainte excessive le fait de les réassigner à l'usine 1.

J'ajouterais au surplus que si l'Employeur avait mis à pied les deux personnes handicapées, elles auraient pu avoir déposé un grief aux fins de retrouver leur emploi au motif que l'Employeur n'avait pas satisfait à son obligation d'accommodement, plus particulièrement en ne les faisant pas travailler à l'usine 1.(nos soulignements)

Si bien que pour l'auteure (Pineau, 2008 : 20), même si le résultat semble juste, ce test — la balance des inconvénients — ne devrait pas être retenu, puisqu'un tel glissement pourrait être inquiétant. En effet, elle croit que le fardeau de la contrainte excessive apparaîtrait plus lourd pour les travailleurs que pour l'employeur. Néanmoins, souligne-t-elle (2008 : 15-19), la doctrine et la Cour suprême dans l'arrêt *Health Services*²²⁴, hissent toujours l'ancienneté et les autres mesures de sécurité

²²² *Ass.int. des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale loc. 712 c. Bombardier Aéronautique*, D.T.E. 2006T-258 T.A.

²²³ *Ass.int. des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale loc. 712 c. Bombardier Aéronautique*, D.T.E. 2006T-258 T.A par. 47,48, 49 et 50.

²²⁴ *Health Services and Support – Facilities subsector bargaining Association c. Colombie-Britannique*, (2007) 2 R.C.S. 391 par.130: « 130 [...] Les restrictions aux conventions collectives qui limitent le pouvoir discrétionnaire

d'emploi au rang des droits les plus importants que le mouvement syndical puisse obtenir pour ses membres. À ce jour, la jurisprudence québécoise reflète d'ailleurs ce même souci.

Bref, à la lumière de la jurisprudence développée, « les critères qui permettent d'apprécier la contrainte dans le cadre d'une relation d'emploi, sont maintenant assez bien identifiés à défaut d'être toujours faciles d'application » (Bosset, 2007 : 24). La recherche d'un accommodement raisonnable jusqu'à la contrainte excessive est un processus qui fait intervenir plusieurs parties. La jurisprudence et la doctrine reconnaissent tout de même une différence entre l'obligation d'accommodement du syndicat et celle de l'employeur, puisqu'il faut tenir compte du fait que l'employeur est responsable du lieu de travail, donc mieux placé pour formuler le compromis. Le plaignant doit pour sa part accepter et faciliter la mise en œuvre d'une mesure raisonnable, sachant qu'il n'existe point de mesure parfaite. Toutefois, il reste que l'ampleur de ce concept, en constante évolution, est difficile à cerner, puisque la situation se juge au cas par cas. Néanmoins, selon Bosset (2007), bien que les apprentissages soient lents et difficiles, ils apparaissent incontournables, de sorte que cela aura pour conséquences que les rôles des différents acteurs se modifieront tranquillement au fil des ans.

2.3 Des rôles en mutation

Nous le savons maintenant, les chartes canadienne et québécoise confèrent aux salariés des droits et libertés fondamentaux et elles cherchent à les protéger contre toute violation (Déom et coll., 2006 : 9). En fait, pour Verge, Trudeau et Vallée (2006 : 54), « l'émergence de ces droits fondamentaux dans la législation applicable au travail et les décisions judiciaires qui les mettent en œuvre se révèle aujourd'hui un facteur d'évolution du droit du travail d'une importance capitale. Il en

de l'employeur de mettre en disponibilité affectent la capacité des employés de conserver un emploi stable, l'une des protections les plus essentielles qu'un syndicat obtient pour les employés. De même, les clauses de conventions collectives restreignant le droit de la direction de recourir à la sous-traitance permettent aux travailleurs de bénéficier de la sécurité d'emploi. Enfin, les droits de supplantation font partie intégrante du régime d'ancienneté normalement prévu dans les conventions collectives et, à ce titre, représentent une protection d'une importance considérable pour les syndicats ». [TRADUCTION] « L'ancienneté constitue l'un des avantages les plus importants et de la plus vaste envergure que le mouvement syndical ait réussi à obtenir pour ses membres par la négociation collective » (*Re United Electrical Workers, Local 512, and Tung-Sol of Canada Ltd.* (1964), 15 L.A.C. 161, p. 162; voir D. J. M. Brown et D. M. Beatty, *Canadian Labour Arbitration* (4^e éd. (à feuilles mobiles)), vol. 2, par. 6:0000, p. 6-1).

remet en cause toutes les dimensions ». De ce fait, la notion d'égalité formelle est remplacée selon Brunelle (2001, 2004, 2007a et b, 2008a et b), par une égalité de faits, de sorte qu'il devient manifeste que, du devoir de représentation à l'obligation d'accommodement, le droit du travail et les institutions s'y rapportant ont beaucoup évolué, modifiant les façons de faire pour tous les acteurs du système de relations industrielles.

Il en est ainsi d'abord parce que le droit à l'égalité et la notion d'accommodement raisonnable bouleversent les milieux de travail et soulèvent une foule de remises en question. Pour étayer ce constat, il y a la règle du devoir de juste représentation, qui s'apprécie maintenant tant à la lumière du *Code du travail* que sous l'égide de la jurisprudence et découlant de la mise en œuvre des droits fondamentaux, ce que Nadeau (2012 :144-150) nomme « un monopole de représentation interpellé par la hiérarchie des normes du travail [...] par des personnes en redéfinition d'identité [...] par le risque d'un affaiblissement du lien de confiance ». La prédominance des droits fondamentaux (droit qualifié par certains auteurs d'individuel ou de minoritaire) et des lois d'ordre public affecte tant les rapports avec les tribunaux d'arbitrage que l'administration de la convention collective de travail (droit qualifié de collectif et majoritaire)²²⁵. Ainsi, dès 2001, Brunelle constatait que pour le mouvement syndical, ce n'était pas évident de vivre avec cette prédominance de la *Charte*. « [...] Souventes fois pris entre l'arbre collectif des travailleurs et l'écorce individuelle de chacun d'eux, le syndicat doit inlassablement chercher à atteindre l'équilibre entre les forces en présence » (Brunelle, 2001 : 219). Cela étant, l'évolution du rôle des différents acteurs, des institutions et des différentes instances, suivant la reconnaissance des droits fondamentaux, s'accompagne de certaines conséquences importantes pour le devoir de représentation tant par le renforcement de celui-ci (2.3.2) que par l'élargissement du rôle de l'arbitre (2.3.1).

2.3.1 L'élargissement du rôle de l'arbitre

Les arbitres, auparavant juges privés (puisqu'ils étaient rémunérés par les parties) et spécialistes du droit du travail, départageaient une mésentente en recourant à la convention collective de travail et occasionnellement aux lois d'ordre public dans l'objectif de maintenir la paix industrielle. Or, depuis

²²⁵ Quoique largement utilisé par plusieurs auteurs, ce clivage entre droit individuel et droit collectif serait discutable selon plusieurs juristes, dont notamment Coutu (2006, 2007, 2009).

l'arrêt *Parry Sound*, il en va tout autrement. En effet, non seulement les arbitres peuvent actuellement se référer aux différentes lois lorsque nécessaires, mais ils doivent²²⁶, en cas de discrimination contraire aux normes d'égalité, rendre leurs décisions en fonction des droits reconnus par les chartes, celles-ci ayant primauté de par leur nature constitutionnelle ou quasi constitutionnelle. Cette mixité du système impliquera un prix à payer et soulèvera de nombreux questionnements. Devant cette réalité, Bernier (2012 : 163) affirmait : « De privé qu'il était à l'origine, le système d'arbitrage de grief est devenu de plus en plus public tout en conservant pour l'essentiel l'ensemble des caractéristiques d'un régime privé quant à son mode de fonctionnement. [...] Cela pose question sur le triple plan de l'indépendance, de la compétence et de l'accessibilité [...] ». Cela dit, l'auteur souligne tout de même qu'il y a lieu de conserver au mieux le régime actuel tout en cherchant de nouvelles voies (Bernier : 2012 : 169). Il est également à noter que, lorsqu'il est question de droits fondamentaux, les tribunaux supérieurs pourront intervenir afin d'assurer la mise en œuvre du droit à l'égalité.

Dorénavant, les arbitres jouent donc un rôle mixte en cas de discrimination, encadré par la convention collective, les lois du travail et les lois constitutionnelles (Trudeau, 2005, Veilleux, 2004). Cela étant, si l'on pouvait s'attendre à une augmentation des demandes de révision judiciaire à la suite de la décision *Parry Sound* en vertu d'erreurs de droit plus fréquentes, il apparut aussi que les syndicats devaient faire preuve d'une plus grande ouverture en reconnaissant le bien-fondé de l'accès à d'autres tribunaux (tel que le Tribunal des droits de la personne), en raison de possibles conflits d'intérêts. À ce sujet, le juge Forget, de la Cour d'appel du Québec, posait déjà cette question avant même la décision *Parry Sound* : « Comment concevoir que le syndicat dépose un grief demandant à l'arbitre d'examiner sa propre conduite et de le condamner à payer des dommages à un de ses membres? »²²⁷ Le syndicat, qui a toujours eu le souci d'assurer la protection des droits et intérêts majoritaires, doit dorénavant concilier ce qui depuis plus de cinquante ans était un juste devoir de représentation (obligation de moyen) avec cette notion d'accommodement raisonnable (obligation de résultat) qui fait prévaloir le droit à la différence (les intérêts individuels ou minoritaires des salariés).

²²⁶ *Parry Sound (District), conseil d'administration des services sociaux c. S.E.E.F.P.O., section locale 324* (2003) CSC 42.

²²⁷ Tiré du jugement rendu par la Cour d'appel du Québec : *Section locale 2995 du syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier c. Speitzer* 2002 27275 (QC CA). par. 77.

2.3.2 Le renforcement du devoir syndical de représentation

Tel que mentionné précédemment, les devoirs du syndicat, en vertu des lois du travail se limitent à une obligation de représentation de bonne foi²²⁸, mais il en va autrement avec la législation et la jurisprudence sur les droits et libertés fondamentaux, notamment depuis l'arrêt *Renaud*²²⁹ en 1992 et plus récemment avec l'arrêt *Morin*²³⁰ (2004). Dès lors, comme le souligne si justement Nadeau (2012 : 156) « les décisions plus récentes qui s'inscrivent dans la foulée de l'arrêt Morin (2004) amplifient les constats de l'auteure (Legault, 2005 : 695-696) quant aux bouleversements et remises en cause qu'entraînent au sein des organisations syndicales, les revendications distinctes de certaines catégories de main-d'œuvre ». Ces revendications peuvent dorénavant se faire hors des sentiers traditionnels²³¹ réservés aux relations de travail. La CDPDJ, puis le TDPQ deviennent des intervenants de premier plan lorsque la discrimination origine de la négociation d'une clause discriminatoire.

Cela nous amène d'ailleurs à un second constat relatif aux rôles changeant des acteurs. Selon Brunelle, Coutu et Trudeau (2007 : 23), certains tribunaux administratifs et de droit commun joueront aussi un rôle central dans la régulation des droits de la personne dans les milieux de travail syndiqués. En effet, en droit québécois, lorsque la discrimination découle de la négociation collective et porte sur le contenu de la convention qui en résulte, le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ) est compétent pour examiner les plaintes relatives à la représentation syndicale. Cependant, la règle de la responsabilité conjointe ne s'appliquera pas toujours²³², puisque le Tribunal prend en compte le processus de la négociation se faisant « sur une base d'échanges de propositions et de contrepropositions menant les parties à la négociation d'un compromis écrit » (Veilleux, 1993 : 905). En fait, selon Brunelle (2008b : 102), « les tribunaux semblent disposés à aménager en matière de

²²⁸ Au Québec, il faut recourir à l'article 47.2 du *Code du travail*, comme mentionné à la section 1.1.3.1

²²⁹ *Central Okanagan School District No.23 c. Renaud* (1992) 2 R.C.S

²³⁰ *Québec (Procureur général) c. Québec (Tribunal des droits de la personne)*, 2004 CSC 40 (CanLII), [2004] 2 RCS 223

²³¹ Nous nous référons ici aux instances encadrées par le *Code du travail* soit la Commission des relations du travail ou l'arbitre de griefs.

²³² *Université Laval c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, [2005] QCCA 27 (CanLII). Dans cette décision, la Cour reconnaît que « le processus de négociation collective se prête mal à une obligation stricte de résultat, encore plus lorsqu'il est question d'une organisation syndicale. En effet, dans certaines sphères, le rôle d'une association accréditée est limité en raison, notamment, des droits de direction de l'employeur. Dans cette optique, il est raisonnable de penser qu'un syndicat peut faire valoir qu'il ne disposait pas de moyens de résister à la norme discriminatoire sans que cela ne constitue une contrainte excessive pour lui. Chaque situation doit être analysée dans son contexte propre » (par.121).

négociation, une certaine “zone de souveraineté” à la faveur des syndicats ». Toutefois, « pour être exonéré en tout ou en partie de sa responsabilité, le syndicat devra démontrer qu’il a déployé des efforts appréciables, sincères et soutenus afin de soustraire les salariés aux effets discriminatoires²³³ » (Brunelle, 2008b : 100), comme en témoignent certaines décisions rendues. Par ailleurs, d’autres décisions récentes du TDPQ semblaient cependant promettre une forme de dédommagement aux victimes de clauses discriminatoires et tenaient le syndicat en partie responsable. Afin d’illustrer la nouvelle complexité de la négociation collective, nous reprendrons les trois jugements retenus par Coutu, Fontaine et Marceau (2009 : 463), auxquels nous ajouterons celui des constables spéciaux du Québec²³⁴, celui-ci concernant également une clause « orphelin ».

Le premier, l’arrêt *Hôpital général juif*, porte sur la discrimination fondée sur la sexualisation des postes. Dans ce cas, le Tribunal a conclu que l’Hôpital avait fait preuve de discrimination en défavorisant des travailleuses au profit de leurs collègues masculins, leur accordant la priorité sur certains postes sans démontrer suffisamment la préférence des patients. Puisqu’il avait ratifié cette entente, le TDPQ reconnût le syndicat conjointement responsable des dommages moraux et punitifs accordés aux deux plaignantes (un montant de 15 000 \$ par plaignante), en plus d’ordonner aux défenseurs de cesser l’application de cette entente.

Le second concerne les jeunes pompiers de Laval²³⁵. Cette décision porte sur la discrimination fondée sur l’âge (clauses « orphelin »). Dans ce cas, le TDPQ a constaté, sur la base d’une preuve statistique, que des dispositions de la convention collective étaient défavorables aux pompiers recrutés après la négociation de la convention collective de 1998. En fait, la Cour reconnût en conclusion que la création de deux échelles salariales distinctes en fonction de la date d’embauche des pompiers créaient un écart salarial d’un effet disproportionné chez les plus jeunes pompiers, « constituant une atteinte illicite aux droits des victimes d’être traitées en toute égalité, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur l’âge dans les conditions de travail et le traitement salarial, en violation des articles 10, 16 et

²³³ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Hôpital général juif Sir Mortimer B. Davis* (2007) QCTDP29 (par. 263 à 267), ci-après nommé *Hôpital général Juif*.

²³⁴ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Syndicat des constables spéciaux*, 2010 QCTDP 3 (CanLII).

²³⁵ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Laval (Ville de) Service de sécurité des incendies*, 2009 QCTDP 4 (CanLII).

19 de la Charte ». Dans cette cause, le TDPQ a reconnu l'employeur et le syndicat conjointement responsables des dommages moraux et punitifs (près de 800 000 \$ au total).

Le troisième exemple, celui des constables spéciaux du Québec, concerne aussi la négociation d'une clause « orphelin ». Toutefois, à la différence du cas des pompiers de Laval, il ne s'agissait pas d'une seconde échelle salariale applicable aux travailleurs recrutés à compter d'une certaine date, mais bien d'une nouvelle échelle à dix échelons applicable rétroactivement à tous les constables occasionnels. C'est donc dire que peu importe leur classement dans l'ancienne échelle, tous les constables spéciaux occasionnels en poste au 1^{er} novembre 1996 recommençaient automatiquement au premier échelon de l'échelle de traitement²³⁶. Ainsi, leur salaire annuel de base passait de 32 964 \$ à 27 739 \$ (une différence de 5 225 \$). Alors que certains d'entre eux perdaient instantanément jusqu'à 25 % de leur salaire original (puisque'ils étaient rétrogradés à l'échelon initial, c'est-à-dire l'échelon d'entrée à l'embauche), les constables spéciaux permanents ne subissaient aucune modification à leur salaire de base. Le TDPQ a reconnu le syndicat et l'employeur solidairement responsables de discrimination (montant à déterminer)²³⁷ dans une proportion respective de 30 et 70 % (compte tenu du contexte de la négociation). Cette part de responsabilité provient en grande partie du fait que l'exécutif syndical en place à l'époque de la négociation de la clause n'ait jamais cru bon de convoquer une réunion ou une assemblée spéciale afin de faire accepter cette entente par les membres, ou même simplement de leur en faire part.

Le quatrième et dernier cas, l'arrêt *Société de transport de Montréal*²³⁸, aborde la discrimination fondée sur l'état civil. Dans ce cas, le TDPQ a considéré que certaines dispositions de la convention collective, en accordant des avantages supérieurs (congé parental) aux pères adoptifs comparativement à ceux prévus pour les pères biologiques, étaient contraires aux articles 10, 13 et 16 de la Charte. Les parties avaient d'ailleurs convenu qu'il y avait discrimination dans la convention collective à l'égard des pères biologiques et la Société de transport de Montréal (STM) avait pris

²³⁶ Toutefois, cette clause ne s'adressera pas aux constables spéciaux permanents embauchés avant 1996. Cela se traduira dans les faits par le maintien de l'échelon salarial supérieur pour les constables spéciaux qui prennent leur retraite et qui reviennent comme occasionnels.

²³⁷ Compte tenu de la complexité des calculs, le montant des dommages matériels restera à déterminer, mais la période couverte est de trois ans (soit de février 1999 à février 2002) et devra en outre inclure les coûts des avantages sociaux et des intérêts des dix-sept plaignants pour cette période de temps.

²³⁸ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Société de transport de Montréal* (2008) QCTDP 29, ci-après nommé STM.

l'initiative de procéder au paiement de dommages matériels (12 500 \$). Par conséquent, le TDPQ a condamné solidairement les défendeurs à verser des sommes aux deux plaignants pour dommages moraux et conduite discriminatoire fondée sur l'état civil. De surcroît, le TDPQ ordonnera aux défendeurs trois mesures : (1) la cessation immédiate de la discrimination révélée dans la présente décision; (2) la négociation à l'intérieur des trois mois suivants d'un nouveau régime de congé parental non-discriminatoire, tout en s'assurant que ce dernier soit conforme aux dispositions de la *Charte des droits et libertés de la personne*; et (3) l'application de la même politique que celle mise en œuvre pour les plaignants actuels, sans présumer ni affecter les droits des autres parents biologiques ou adoptifs à l'issue des négociations précitées²³⁹. Le Tribunal signalera aussi que l'interdiction de discriminer oblige le syndicat à revoir sa manière d'exercer son devoir de représentation.

Toutefois, de ces quatre décisions rendues par le TDPQ, seule celle concernant la STM sera confirmée dans son intégralité par la Cour d'appel²⁴⁰. C'est donc dire que si les juges siégeant au TDPQ semblent moins enclins à accorder une large marge de manœuvre aux syndicats lors de la négociation collective en matière de droit fondamentaux, la Cour d'appel semble plus réticente à reconnaître l'intention de la discrimination et à accorder des dédommagements. En fait selon Brunelle (2004), l'obstacle résiderait toujours dans la conciliation entre les droits du collectif syndical et ceux du salarié (ou du groupe de salariés minoritaires). Depuis lors, les instances syndicales sont à la recherche d'un équilibre, attendu que les contraintes d'accommodement et les règles d'accès à l'égalité se confrontent à leur devoir de représentation. C'est d'ailleurs sur cette notion que s'appuie notre troisième constat, celui d'une gestion de la convention collective rendue plus difficile par l'avènement de ce contenu dit implicite puisque non prévu de la convention collective. Ces trois constats conduisent également à des questionnements sur l'autonomie du droit du travail et sur ses conséquences sur l'association accréditée.

²³⁹ La permission d'appel a été accordée par la Cour d'appel du Québec le 27 janvier 2009. La Cour d'appel a cette fois confirmée cette décision du TDPQ.

²⁴⁰ Toutefois, note Nadeau (2010 : 21), il est paradoxal de constater que le syndicat a été condamné par la Cour d'appel « pour être resté sur ses positions » - afin que tous les pères et non seulement les pères adoptifs puissent profiter du congé parental de vingt semaines- quand c'était cette norme qui avait été imposée par le TDPQ. Concernant la cause de l'hôpital général Juif, la Cour d'appel a infirmé les dommages moraux et punitifs, tout en reconnaissant la discrimination au motif du sexe parce que « nous sommes loin d'être dans une situation où la conduite de l'Hôpital pourrait être qualifiée de malveillante, d'opprimante ou encore d'abusives » (par. 59). Manifestement comme le souligne Nadeau (2012 : 143), « la Cour d'appel a estimé qu'il faut tenir compte du contexte dans lequel une disposition d'une convention collective a été négociée. »

2.4 Quelques défis pour l'acteur syndical découlant de la constitutionnalisation des rapports collectifs du travail

Les droits fondamentaux reposent avant tout sur des valeurs profondes, applicables à l'ensemble de la société canadienne. Il ressort de notre revue des travaux que jusqu'à présent les parties aux conventions collectives, les arbitres de griefs et même certains juges des cours supérieures (dont la Cour d'appel du Québec) auraient accordé à la Charte une importance plus ou moins grande, ne sachant pas déceler son caractère quasi constitutionnel et la hiérarchie des normes qu'elle commandait (Nadeau, 2005 : 159). En fait, différentes études, dont notamment celles de A. Pelletier (2006), K. Pelletier (2006) et M. Charron (2007), démontrent que l'appropriation et la mise en œuvre du droit à l'égalité (et de son corollaire, l'accommodement raisonnable) seraient très variables selon le motif de discrimination alléguée. Nous savons que les griefs qui se rendent au tribunal d'arbitrage concernent surtout la discrimination fondée sur le handicap et qu'il existe une grande différence avec le genre de plaintes traitées au Tribunal des droits de la personne²⁴¹. Toutefois, une revue plus récente des décisions arbitrales rendues permet de constater une réelle progression (Ménard, 2011). Le monde syndical est préoccupé par les concepts d'égalité et d'équité. En fait, il leur reconnaît une indubitable importance²⁴².

Donc, jusqu'à présent, nous avons constaté que, outre certaines avancées récentes, la discrimination persiste en milieu de travail. D'ailleurs, comme le mentionnait Veilleux (2004 : 231), « qu'on le veuille ou non, dans l'environnement juridique qui a prévalu jusqu'en l'an 2000, la portée des règles de droit applicables n'était pas clairement établie. La difficulté de qualifier la discrimination directe ou indirecte qu'a admise la Cour suprême elle-même a aussi prévalu dans les relations du travail ». Cela étant, plusieurs interrogations surgissent en lien avec l'évolution du droit du travail, l'incertitude quant au rôle des différents tribunaux et la responsabilité du syndicat et son devoir accru de représentation. Comment les syndicats peuvent-ils (ou souhaitent-ils) défendre les intérêts de la minorité? Comment se font sentir les effets concrets de ces modifications du point de vue de l'acteur

²⁴¹ Voir à ce sujet l'introduction du présent chapitre et la section 2.1.2.

²⁴² Cette affirmation repose sur la consultation de différents sites Internet entre septembre 2009 et juin 2013, notamment ceux des quatre principales centrales syndicales québécoises (FTQ, CSN, CSQ, CSD), celui de la FIQ, ainsi que ceux de plusieurs autres syndicats indépendants.

syndical? Comment réagissent-ils aux inconvénients causés par les programmes d'accès à l'égalité en emploi? À cette équité salariale qui n'en est pas encore vraiment une?²⁴³

Du reste, il est maintenant acquis que l'apparition de l'obligation d'accommodement a modifié le rôle des différents acteurs en milieu de travail et ce, dès les premiers jugements de la Cour suprême du Canada sur le droit à l'égalité, en 1985 (*O'Malley*²⁴⁴ et *Bhinder*²⁴⁵). Qu'en est-il alors de cette interaction entre le droit à l'égalité et le droit des rapports collectifs du travail? Selon Brunelle (2007a et b), la conception syndicale nord-américaine de l'égalité formelle, du traitement identique et de la primauté du vote majoritaire s'efface devant le droit à l'égalité garanti par les *Chartes* (canadienne et québécoise). Cependant, force est de constater que la Cour d'appel du Québec n'a pas encore bien intégré cette primauté. Cela dit, la situation demande néanmoins des efforts d'adaptation au sein des organisations syndicales, au risque de mettre en péril la solidarité du collectif et le monopole de représentation syndicale. Compte tenu de leur intérêt pour la définition de la problématique de la thèse, nous aborderons au cours des deux prochaines parties, l'autonomie du droit du travail (2.4.1) puis les défis découlant de l'émergence des droits fondamentaux relatifs au devoir syndical de représentation (2.4.2)

²⁴³En fait, selon les modifications apportées à la *Loi sur l'équité salariale* en 2009, les entreprises de plus de dix personnes avaient jusqu'en décembre 2010 pour s'y conformer. Bien que la *Loi* soit en vigueur depuis plus de dix ans, plusieurs entreprises tardent à la mettre en place. À ce propos, nous avons d'ailleurs relevé un fait intéressant concernant le gouvernement à titre d'employeur. Madame Thérèse Boisclair, technicienne en laboratoire au CHUM, a écrit une lettre d'opinion dans le journal *le Devoir* du lundi 13 juillet 2009, intitulée « Quelle équité salariale? ». Dans cet article, Madame Boisclair souligne les écarts toujours flagrants entre salariés de sexes opposés: « Prenons l'exemple des techniciennes de laboratoire médical et des cytotechnologistes, deux emplois à prédominance féminine œuvrant dans le réseau public en santé au Québec. Malgré une évaluation d'emploi, qui se lit comme suit : technicienne de laboratoire médical (emploi à prédominance féminine) compte pour 613 points; et le technicien en informatique (emploi à prédominance masculine) compte pour 612 points, nous ne pouvons que constater que le salaire, lui, est loin d'être égal. Encore aujourd'hui, la technicienne de laboratoire touche 19,82 \$ au premier échelon, pendant que le technicien en informatique reçoit 22,51 \$. Voilà pourquoi nous croyons que le véritable débat demeure toujours l'abolition de la discrimination salariale pour les employées de l'État ». SOURCE le journal le Devoir du lundi 13 juillet 2009, Numéro de document : news-20090713-LE-258800

²⁴⁴ *Commission ontarienne des droits de la personne c. Simpson-Sears* (1985) 2R.C.S.536.

²⁴⁵ *K.S.Bhinder et la commission canadienne des droits de la personne c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada* (1985) 2 R.C.S. 561.

2.4.1 L'autonomie du droit du travail : utopie ou réalité?

La forme de syndicalisme actuel, fondé sur des entreprises aux frontières claires, l'égalité de tous les membres, le monopole de représentation de tous les salariés et la démocratie syndicale fondée sur la primauté du vote majoritaire, serait de moins en moins adaptée pour jouer son rôle dans un contexte contemporain (Pinard 2004, Legault 2006, Brunelle 2007a). Le mouvement syndical, déjà malmené par la mondialisation²⁴⁶, se retrouverait aussi affaibli par cet envahissement du droit constitutionnel dans le droit des rapports collectifs (le droit individuel à l'égalité ayant primauté sur le droit collectif négocié en cas de discrimination) (Legault, 2006 et Brunelle, 2007a). Certains auteurs, tout en reconnaissant le droit du travail comme un droit distinct, parleront de transversalité (Bich, 1993), d'interaction (Verge, 1988), de subordination (Brunelle, 2007a), ou de complémentarité (Vallée et Gesualdi-Fecteau, 2007), ce qui accentue la précarité des travailleurs et n'est pas sans remettre en cause l'autonomie du droit des rapports collectifs.

Il convient dans un premier temps de définir l'autonomie. Dans le *Petit Robert* 2006 (p.186), on la définit comme le « droit de se gouverner par ses propres lois [...], de déterminer librement les règles auxquelles [on] se soumet ». Mais à quoi se réfère-t-on lorsque l'on se questionne à propos de l'autonomie du droit des rapports collectifs?

À l'époque industrielle²⁴⁷ du siècle dernier, les conditions de travail souvent difficiles témoignaient de l'inégalité entre l'employeur et l'employé. Cette conjoncture a mené à l'émergence de coalitions de salariés, puis au syndicalisme. La reconnaissance du mouvement syndical conduit à un régime de travail établi par les parties, un régime les liant ensemble. C'est la première définition de l'autonomie collective, parce que les parties patronale et syndicale, c'est-à-dire les principaux acteurs impliqués dans le milieu de travail, établissent eux-mêmes les règles conduisant à l'obtention de meilleures conditions de travail pour les salariés. Dès lors, un ensemble de règles juridiques

²⁴⁶ Puisqu'il apparaît que la montée en force de l'économie mondialisée et du discours néolibéral l'accompagnant blâme le mouvement syndical, ou à tout le moins remet en cause la pertinence de sa présence et de son pouvoir d'influence au sein de la société (Lévesque & Murray, 2003 : 150-151).

²⁴⁷ Nous faisons ici référence à la période où l'ensemble des activités économiques avait pour objet l'exploitation par l'homme des richesses naturelles (matières premières), ainsi que la transformation de celles-ci en produits de consommation (finis ou semi-finis), avec l'application de procédés et de techniques industriels à petite, moyenne et grande échelle.

autonomes se développe, où « la convention collective marque l'aboutissement positif de ce processus de négociation » (Verge, Trudeau et Vallée, 2006 : 121, citant Coutu 2004)²⁴⁸. Pour d'autres²⁴⁹, l'autonomie en droit du travail se qualifie plutôt par la compétence exclusive de l'arbitrage de griefs, qui a comme corolaire le monopole de représentation syndicale.

Selon Coutu et coll. (2013 : 7), « l'autonomie du droit du travail signifie que les droits individuels des salariés sont complètement assujettis au régime de la négociation collective des conditions de travail ». En outre, ces auteurs font une distinction entre autonomie normative ou autonomie empirique du droit. « L'autonomie du droit du travail se définit essentiellement sur le plan normatif, en opposition au droit commun des contrats » (Coutu et coll., 2013 : 8). Pendant que l'autonomie empirique pourrait se définir sur le plan de la sociologique du droit, « par la présence de représentations spécifiques orientant la conduite des acteurs dans la vie concrète » (Coutu et coll., 2013 : 8, citant Coutu, 2006 : 332-353).

Enfin, le discours de Brunelle depuis 2001 se veut porteur d'une hiérarchisation des règles. Ainsi, selon ce chercheur, les lois sur les droits de la personne et les autres lois sur l'emploi fixent plutôt un minimum auquel l'employeur et le syndicat ne peuvent se soustraire par contrat. Il faut admettre que ces différents points de vue ne relèguent pas nécessairement la convention collective au rang de norme subordonnée. Mais nonobstant ces multiples façons de définir l'autonomie des rapports collectifs, le droit du travail a-t-il encore cette faculté de s'administrer librement dans un cadre déterminé²⁵⁰?

²⁴⁸ « Le droit du travail comme ordre légitime ».

²⁴⁹ Notamment Veilleux (2004) et Nadeau (2000, 2004).

²⁵⁰ Voici un point de vue du droit français : Jeammaud — juriste français — demeure quant à lui très critique, voire « farouchement sceptique » en rapport à l'autonomie du droit du travail, qui selon lui « aurait l'avantage de séparer le traitement juridique des relations de travail de l'organisation de l'appropriation des moyens de production » (1980 : 241). Il ajoutera tout de même que cette « construction de l'autonomie du droit du travail lui garantit une sorte d'asepsie. Tout se passe comme si la question de la propriété était étrangère à la question du travail » (1980 : 176). Une bonne partie de son argumentaire consistera à démontrer que le droit du travail ne peut pas être autonome. D'ailleurs, plusieurs de ses propos soulèveront de profondes interrogations. Prenons par exemple cette boutade : « comme si le travail était à côté du Capital et de l'État » (1980 : 240), subséquentement enrichie en citant Edelman : « Il n'y a pas de "droit du travail", il y a du droit bourgeois qui s'ajuste au travail, un point c'est tout. [...] le propos est abrupt [...] mais profondément juste » (1980 : 240). Cela dit, il faut savoir que Jeammaud considère le droit du travail comme un sous-système du système de droit (1980 : 176).

La typologie de Veilleux (2004 : 291-296, 309-311) apporte un autre éclairage à cette question. Partant du constat d'une pluralité de droits individuels reliée au monde du travail, Veilleux catégorise ces droits individuels selon leur nature, c'est-à-dire d'intérêt privé, collectif ou général. Il devient donc difficile d'opposer les droits collectifs aux droits individuels. Ainsi, pour Veilleux, le droit individuel d'intérêt privé découlerait des règles de l'employeur et du contrat de travail individuel, et ce, même en milieu syndiqué. Veilleux associe le droit d'intérêt collectif à la convention collective et elle intègre le droit individuel d'intérêt général à l'ordre public et au droit étatique, incluant ici les chartes, les normes minimales, la santé et la sécurité, etc. Nonobstant cet effort de catégorisation théorique, lorsqu'il est question de droits fondamentaux, nous croyons qu'il vaut mieux les distinguer. C'est pourquoi, nous évoquerons le droit à l'égalité et le droit des rapports collectifs.

Une partie de la doctrine juridique en contexte nord-américain considère que le droit des rapports collectifs est relativement autonome, appuyant leurs propos sur une perspective historique, notamment en rappelant que le droit d'association et de revendications maintenant reconnu aux salariés était jadis illégal voire criminel (Bich, 1993 : 528). Ainsi, Bich affirmera que « le droit du travail a acquis une autonomie, un caractère distinctif qui en font une branche de droit à part entière. [...] Il y a spécificité du droit du travail comme structure juridique dotée d'une logique propre [...] » (1993 : 560). Certains auteurs (tels que Verge et Vallée, 1997 : 52) reconnaissent en partie cette autonomie au droit du travail en s'appuyant sur « le droit autonome reconnu aux rapports collectifs ». Dans une perspective européenne, Supiot (1990 : 486) admettait l'autonomie du droit du travail tandis que pour Serverin (2000 : 29-30), le droit du travail serait aussi un processus, une construction juridique de la réalité sociale. Cela dit, bien qu'il apparaisse que le droit du travail a une certaine autonomie et une logique propre, il faut se rappeler les propos de Verge (1988) affirmant que la pratique a aussi influencé le droit du travail.

Par ailleurs, la Cour suprême a longtemps reconnu cette autonomie du droit des rapports collectifs du travail, en soulignant le caractère réglementaire de la convention collective. Dans l'arrêt *Hémond*²⁵¹, en adoptant les propos du juge en chef Laskin dans *McGavin Toastmaster*²⁵² et du juge Judson dans *Paquet*²⁵³, le juge Gonthier ajoutait que lorsqu'« il existe une convention collective, les

²⁵¹ *Hémond c. coopérative confédérée du Québec* [1989] 2 S.C.R. p. 975.

²⁵² *McGavin Toastmaster Ltd c. Ainscough*. [1976] 1 R.C.S.

²⁵³ *Syndicat catholique des employés de magasins de Québec Inc. C. Compagnie Paquet*, [1959] R.C.S.206.

droits individuels sont à toutes fins pratiques écartés ». Cependant, comme nous l'avons précédemment observé avec l'arrêt *Parry Sound*, la Cour suprême reconnaissait que les droits d'ordre public étaient implicitement inclus dans la convention collective. On se questionnait alors sur la définition de ces droits d'ordre public? Si pour le droit constitutionnel ou quasi constitutionnel la notion allait de soi étant donné leur statut de droits fondamentaux, certaines interrogations seront soulevées en ce qui concerne le *Code Civil du Québec*²⁵⁴ ou la *Loi des normes de travail*²⁵⁵. Ainsi, en 2006, dans l'arrêt *Isidore Garon*²⁵⁶, la Cour suprême devait décider si les art. 2091 et 2092 du *Code civil du Québec* concernant le préavis raisonnable, étaient ou non implicitement inclus dans la convention collective. Dans une décision majoritaire, la Cour ira dans le sens de l'incompatibilité, atténuant ainsi quelque peu les impacts de *Parry Sound*.

Bien que cette notion d'incompatibilité ne fasse pas l'unanimité, le droit collectif semblait reprendre un peu de son autonomie, toutes les lois d'ordre public n'étant pas implicitement incluses dans la convention collective. Une question demeurerait toutefois sans réponse: qu'est-ce qui est compatible ou non? C'est en 2010 que la Cour suprême, dans la décision *Syndicat de la fonction publique*²⁵⁷, adoptera le principe de la hiérarchie des sources²⁵⁸. Selon Coutu et coll. (2013 : 96, voir note de bas de page 77), « il va de soi que cette représentation pyramidale de l'ordre juridique est une fiction construite par la science normative du droit; elle n'en est pas moins indispensable au travail quotidien des praticiens du droit ».

Mais alors l'autonomie du droit du travail serait-elle une utopie ou une réalité? Force est de constater qu'il n'y a pas de réponse tranchée. La diversité des points de vue recensés ne fait qu'enrichir les perspectives de recherches. En fonction du paradigme adopté, si une telle autonomie existe, celle-ci serait plus ou moins menacée. Bref, il devient difficile de voir comment cette autonomie se dessine, puisque la démonstration d'une autonomie passée et actuelle reste à faire. Les transformations qui

²⁵⁴ L.Q. 1991.c.64.

²⁵⁵ RLRQ .c. M-32.2.

²⁵⁶ *Isidore Garon ltée c. Tremblay; Fillion et Frères (1976) inc. c. Syndicat national des employés de garage du Québec inc.*, 2006 CSC 2, [2006] 1 R.C.S. 27.

²⁵⁷ *Syndicat de la fonction publique du Québec c. Québec (Procureur général)*, 2010 CSC 28 (CanLII), [2010] 2 RCS 61.

²⁵⁸ Selon Nadeau (2012), pour une illustration de l'adaptation de la démarche d'analyse développée par la Cour suprême, il faut lire l'arrêt *Syndicat des métallos, section locale 2843 (Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 2843) c. 3539491 Canada inc.* D.T.E. 2011T-140, 2011 QCCA 264.

s'opèrent présentement à l'intérieur du droit du travail, tant sur le plan du droit étatique (effervescence législative et crise de l'État providence²⁵⁹) que sur le plan de l'autonomie collective (régression voire déclin du pouvoir syndical de négociation), conduisent à une perte de l'autonomie du droit des rapports collectifs. La contractualisation du rapport du travail, puisque la personne passe d'un statut de salarié protégé par le droit du travail à un statut de travailleur autonome régit par un contrat individuel, signifie un rôle accru pour le droit civil (Supiot, 1990 : 489). De plus, la constitutionnalisation du droit des rapports collectifs met à mal la représentation collective et du même coup, la négociation collective, en opposant (voire en priorisant) le droit d'un individu (ou d'un groupe minoritaire) sur le droit négocié du collectif. Tous ces phénomènes pourraient contribuer de façon non-équivoque à rendre le droit des rapports collectifs moins autonome.

L'on doit aussi se demander : quelle sera l'influence de la Cour suprême sur l'interaction entre ces deux sphères du droit (droits fondamentaux et du travail)²⁶⁰ et quelle importance accordera celle-ci aux différents tribunaux spécialisés, tel que le Tribunal des droits de la personne? Robert et Vallée (2000) croient pour leur part que la Cour suprême a déjà tranché en faveur de la prépondérance des Chartes en cas de discrimination, bien que l'appropriation de ces normes constitutionnelles ou quasi constitutionnelles semble difficile pour l'acteur syndical (du moins dans certains cas). Cependant, souvenons-nous qu'encore récemment (2012) la Cour suprême a refusé d'entendre l'appel demandé par la CDPDJ concernant le cas des pompiers de Laval. Nous y reviendrons ultérieurement, au moment de mesurer empiriquement certains impacts.

Pour certains travaillistes, le droit de travail a tiré sa force au travers des âges de sa capacité d'adaptation, de sa capacité de répondre aux besoins des travailleurs et aux défis de la société. Or, comme notre perception rejoint cette idéologie, nous préfererons plutôt parler d'un rétrécissement de l'espace de ce droit, puisqu'il apparaît aussi clairement que la Commission des relations de travail (CRT) aura une influence tangible sur l'autonomie du droit du travail, de par sa définition du juste devoir de représentation en regard de l'obligation d'accommodement découlant du droit à l'égalité. Néanmoins, le constat d'une conciliation difficile entre le droit à l'égalité et le droit des rapports collectifs ne peut être remis en doute. À cet égard, compte tenu des impacts répertoriés de la

²⁵⁹ Phénomène bien documenté, notamment par *Esping-Andersen* (1999).

²⁶⁰ Plusieurs juristes s'interrogent à ce sujet, notamment Coutu, Arthurs, Brunelle (en ce qui concerne l'autonomie du droit du travail), Veilleux et Trudeau (sur le rôle de l'arbitre).

constitutionnalisation des rapports collectifs, nous avons retenu trois points particulièrement sensibles pour le mouvement syndical, points que nous étayerons dans la prochaine sous-section.

2.4.2 Les défis que posent l'émergence des droits fondamentaux liés au devoir de représentation syndicale

Morin (2006a), à l'instar de Brunelle (2001, 2002, 2007a et b) et de Legault (2005, 2006) parle de droits collectifs et individuels²⁶¹ et il se questionnait sur les limites à poser entre ces droits : « Où est la frontière? Une telle frontière doit-elle s'imposer? ». Quoi qu'il en soit, le devoir syndical de représentation se fait nettement plus exigeant pour le syndicat, entendu que ces concepts d'égalité, d'équité, de discrimination et d'accommodement peuvent remettre en question les assises institutionnelles du mouvement syndical. Nos interrogations portent sur les questions suivantes : (1) quelle sera l'incidence du droit à l'égalité sur les enjeux et les objectifs de l'acteur syndical? Il est maintenant acquis par les différentes instances judiciaires ou quasi-judiciaires (dont la Commission des relations du travail) qu'en matière de discrimination les syndicats ne peuvent plus s'en tenir qu'au devoir de représentation, au sens classique du terme. En effet, ils ont eux aussi le devoir d'accommoder. (2) Les syndicats ne doivent-ils pas réconcilier les droits du groupe de salariés qu'ils représentent avec ceux d'un employé (ou d'un sous-groupe) donné? Et cela, même si les revendications fondées sur la Charte entrent en conflit avec les normes générales négociées dans la convention collective (Brunelle, 2001).

L'analyse préliminaire de la jurisprudence émanant de la Cour suprême a démontré que quatre jugements ont particulièrement contribué à modifier le comportement de l'acteur syndical en matière de discrimination. Il s'agit des décisions *Renaud* (1992), *Meiorin* (1999), *Parry Sound* (2003) et *Morin* (2004)²⁶². Pour l'acteur syndical, cela se traduit par différentes logiques d'action afin de s'approprier la

²⁶¹À l'instar de plusieurs auteurs, nous préférons nuancer ici l'opposition entre droits collectifs et droits individuels, puisque certains droits fondamentaux s'exercent collectivement, pendant que des droits du travail peuvent s'exercer individuellement. Nous y reviendrons plus en détail ultérieurement. Le lecteur peut également se référer au texte de Veilleux (2004) pour une typologie des droits individuels.

²⁶²*Central Okanagan School District No. 23 c. Renaud* (1992) 2 R.C.S., ci-après nommé l'arrêt *Renaud*. *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU* [1999] 3R.S.C.3 ci-après nommé l'arrêt *Meiorin* et *Parry Sound (District), conseil d'administration des services sociaux c. S.E.E.F.P.O., section locale 324* (2003) 2RCS157 2003 CSC 42, ci-après nommé l'arrêt *Parry Sound*. *Québec (Procureur général) c. Québec (Tribunal des droits de la personne)*, 2004 CSC 40 (CanLII), [2004] 2 RCS 223, ci-après nommé l'arrêt *Morin*. Comme nous l'avons établi précédemment, la Cour suprême a d'abord statué — dans l'arrêt

norme d'égalité. Les travailleurs sont dorénavant assujettis à la notion d'équité en emploi. En conséquence, la représentation collective prend une nouvelle orientation, puisque deux conceptions de l'égalité peuvent alors s'entrechoquer : d'abord, celle appartenant à la sphère des droits et libertés, laquelle vise une égalité réelle et pouvant comporter une obligation d'accommodement, puis celle reliée à la sphère du travail, suivant laquelle chaque travailleur doit être traité de manière identique (Legault, 2006 : 114-115). Or, nous croyons que les effets sur l'action syndicale des différents recours relatifs aux droits fondamentaux seront changeants et s'articuleront en fonction de maintes variables, notamment des formes de discrimination subies, du degré d'ouverture de l'environnement (pression des pairs et idéologie), du degré de négation ou résignation de l'environnement humain (délégués, victimes, membres, famille, etc.), du degré d'appartenance à un nouveau collectif, de l'impact de la discrimination et des différentes pratiques de gestion, de l'interaction entre les différents paliers de l'organisation syndicale, de la conception de l'égalité, de la volonté d'adaptation aux nouvelles assises du droit du travail et finalement des ressources disponibles.

À l'instar de Vallée et Gesualdi-Fecteau (2007 : 153), nous croyons que le processus de constitutionnalisation ne serait pas nécessairement une menace pour les syndicats, mais s'inscrirait plutôt dans une certaine continuité historique du droit du travail (incluant le droit des rapports collectifs). Dans les faits toutefois, malgré le principe d'égalité, la norme prohibant la discrimination n'a pas un effet homogène, car elle doit être mobilisée et mise en œuvre par les différents acteurs. Les salariés n'y ont pas nécessairement un même accès, que ce soit en raison du contexte, d'un manque de connaissance, ou de ressources. De même, si les droits fondamentaux reliés à la réalité des entreprises, des employeurs, des salariés et des organisations syndicales se modifient, le droit des rapports collectifs est indéniablement atteint.

Legault (2006 : 97-128) démontre que même si dans la société en général le mouvement syndical n'adhère pas à la thèse de l'égalité présumée, lorsque vient le temps de prendre en

Renaud – que l'obligation d'accommodement s'applique aussi aux syndicats, dans le respect de l'identité et la dignité de chaque salarié. Puis, avec l'arrêt *Meiorin*, celle-ci a décrété que, peu importe le type de discrimination, l'obligation d'accommodement raisonnable ne peut plus être contournée, puisque la contrainte excessive devient la norme. Par la suite, dans le jugement *Parry Sound*, reconnaissant qu'une convention collective ne peut aller à l'encontre des lois d'ordre public, la Cour suprême établit que l'arbitre de grief a plein pouvoir pour entendre une plainte contestant un congédiement discriminatoire. Finalement, avec l'arrêt *Morin*, la Cour suprême reconnaîtra que si la discrimination émane d'une clause négociée par les parties, des recours, autres que l'arbitrage de griefs, pourraient être considérés.

considération la régie interne des syndicats locaux, la notion d'égalité formelle prévaut. Celle-ci se définit par l'égalité de traitement et par l'égalité des chances. En pratique, cela signifie que tous les membres sont égaux, donc ils doivent être traités de la même manière. Cette façon de concevoir l'égalité s'oppose à une définition de l'égalité plus substantielle qui tend vers une égalité de résultat et le droit à la différence. Cette notion d'équité (égalité de fait) met à l'épreuve la croyance en une démocratie basée sur la majorité en vertu de la similitude des intérêts de classe, puisqu'elle entraîne des revendications individuelles (ou par un groupe de personnes minoritaires) (Legault, 2006 : 98).

Dans un contexte de déclin du secteur industriel, de telles demandes peuvent bouleverser l'ordre social relatif à « l'attribution des places et mettre à dure épreuve la solidarité du collectif syndical » (Legault, 2006 : 117). Cette confrontation entre deux conceptions de l'égalité découle d'une décision législative de faire de l'égalité d'accès à l'emploi une égalité de résultats plutôt qu'une égalité des chances (ou de traitement). Legault constate que cette différence entre les concepts d'égalité (résultats vs. chances) remet en cause deux importants postulats syndicaux : l'égalité formelle de tous les membres et le monopole de représentation (2006 : 117). Puisque les accommodements demandés et mis en place sont perçus comme des « traitements de faveur », le fait de privilégier l'embauche de femmes pourrait alors être caractérisé comme de la discrimination à rebours, ou des quotas à l'américaine (Legault, 2006 : 113-114). Dans les milieux syndiqués, « on insiste encore sur la lettre de la *Charte québécoise* soit l'interdiction de distinguer et d'exclure autant que de préférer les membres d'un groupe cible » (Legault, 2006 : 114).

Dans le cas de la norme d'égalité, la négociation de clauses « orphelin »²⁶³ nous apparaît spécialement éclairante pour illustrer les effets pervers d'une action purement défensive. Prenons l'exemple des jeunes enseignants de l'élémentaire et du secondaire pour illustrer cette notion. L'entente, survenue le 3 juillet 1997 entre la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et le Ministère de l'Éducation, a modifié la clause 6-4.01 paragraphe D de leur convention collective comme suit : « Malgré ce qui précède, l'expérience acquise en 1982-1983 et 1996-1997 ne permet aucun avancement d'échelon ». Le gel d'échelon tel qu'introduit dans cette convention collective résultait

²⁶³ Bien qu'aucune définition ne fasse l'unanimité lorsqu'il s'agit de définir de ce qu'est une clause « orphelin », voici celle utilisée par la CDPDJ : le terme clause « orphelin » désigne « *toute clause discriminatoire fondée sur la date d'embauche qui a pour effet [...] de ne plus fonder la politique salariale sur des critères communs à l'ensemble du personnel* » (rédigé par Coutu). Nous y reviendrons ultérieurement afin de mieux cerner les effets de ces clauses « orphelin » à la section 3.3.2.2.

d'une revendication gouvernementale afin que les syndicats du secteur public et parapublic participent soi-disant à l'assainissement des finances de l'État. Bien que cette clause n'ait pas fait l'objet de grief, elle a néanmoins provoqué un mouvement d'opposition qui a remis en question l'unité syndicale au sein de la CSQ²⁶⁴.

Certains jeunes enseignants ont alors formé une association parallèle, l'Association de Défense des Jeunes Enseignants du Québec (ADJEQ), association qui a ensuite porté le litige devant la CDPDJ. La Commission a par la suite défendu la cause devant le TDPQ, puisqu'à son avis « l'adoption de cette clause a un effet discriminatoire disproportionné sur les plus jeunes enseignantes et enseignants constituant ainsi de la discrimination indirecte fondée sur l'âge ». Cette cause²⁶⁵ a été entendue jusqu'en Cour suprême, puisque tant l'employeur (l'État) que le syndicat (CSQ) contestaient la compétence du TDPQ. La Cour suprême a finalement retourné la cause devant le TDPQ, lui reconnaissant pleine autorité pour entendre cette cause. Il y a finalement eu un règlement hors-cour entre le syndicat et le gouvernement, règlement entériné par la CDPDJ mais sans l'accord des jeunes enseignants. En fait, ce règlement prévoyait un montant d'argent réservé à l'usage exclusif des jeunes enseignants dans le cadre de leur fonction. Cette enveloppe globale de 22 millions de dollars « était destinée spécifiquement au financement de mesures liées à la formation, au perfectionnement, au financement de projets de nature pédagogique ou d'acquisition d'outils pédagogiques ainsi qu'au mentorat, le tout, à l'initiative et au bénéfice des enseignantes et des enseignants admissibles. Les outils pédagogiques acquis pour une enseignante ou un enseignant admissible dans le cadre de l'entente demeureront la propriété de la commission scolaire.²⁶⁶ ». Il n'a donc pas permis une réelle réparation économique envers les plaignants. Soulignons, que le TDPQ n'a pas dans un premier temps avalisé ce règlement. Une telle affaire pourrait être appropriée pour l'étude des effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité en milieu de travail syndiqué, puisque plusieurs acteurs syndicaux et différentes institutions ont été impliqués, mais compte tenu de sa complexité et de son particularisme, ce cas pourrait faire l'objet d'une thèse en soi et ne sera pas abordé dans le présent ouvrage.

²⁶⁴ La scission créant la Fédération autonome de l'enseignement (FAE) fût notamment alimentée par ce genre de décision. <http://www.lafae.qc.ca/la-fae/historique/> consulté en avril 2014

²⁶⁵ Voir *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Procureur général du Québec* (2004) 2 R.C.S. 185 ci- après appelé l'arrêt *Morin*, du nom d'un des plaignants.

²⁶⁶ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Québec* (Procureur général), 2007 QCTDP 2, par 18.

Nonobstant ce qui précède, il faut mentionner que différentes études²⁶⁷ démontrent également que lorsque les résultats des négociations dans le cadre de réorganisations ont pour effet d'améliorer les conditions de travail de l'ensemble du personnel, la participation ou la position du syndicat sera plus favorable et proactive, alors que les membres en bénéficiant seront plus réceptifs aux changements. Concernant l'action syndicale en lien avec la mise en œuvre de la norme d'égalité, nous avons aussi constaté la présence d'actions couronnées de succès, que nous vous présentons ultérieurement (section 4.2.1), sous le vocable de promotion.

Cela étant dit, on peut observer que l'avènement des équipes semi-autonomes, de l'impartition et du télétravail modifie l'organisation du travail, et que le rapport à l'entreprise et au syndicat évolue nécessairement. Ainsi, en ce qui a trait aux travailleurs sous-traitants ou ceux œuvrant de l'extérieur du bureau, on dénote un moindre sentiment d'appartenance, tandis que chez les travailleurs œuvrant au sein d'équipes autonomes ou semi-autonomes, on peut remarquer une plus forte mobilisation. Cette façon de faire change dorénavant le rapport à l'autre. La confrontation fonctionne moins bien et la loyauté s'affaiblit. Il en est ainsi d'une part parce que l'employeur met en place des stratégies afin d'augmenter la motivation et la mobilisation (rémunération variable, avantages sociaux à la carte, horaires flexibles, etc.). Cette mobilisation vient aussi avec le développement de la participation et du partenariat qui renforce le sentiment d'appartenance et qui pourrait redéfinir la notion de subordination (Jalette, dans Jalette et Trudeau, 2011 : 5). D'autre part, on observe ces changements parce que les nouvelles catégories de travailleurs dits atypiques, découlant des diverses négociations en réaction à l'impartition et au télétravail, font que les travailleurs se retrouvent isolés et ne développent pas la même allégeance, tant envers l'employeur qu'envers le syndicat (voire vis-à-vis leurs collègues de travail et l'emploi en soi).

Par conséquent, la logique de la représentativité syndicale est mise à mal dans son acception institutionnaliste, tant par le poids des traditions que par les antécédents de confrontation (Gagnon, 1998). La liberté syndicale, qui conjugue organisation et action collective, est pour sa part remise en

²⁶⁷ Notamment celles de Lapointe et Bélanger (1996) ainsi que toutes celles produites par l'équipe de recherche (mémoires de maîtrise) de Jalette depuis 2004. Il faut interpréter le terme « réorganisation » comme toute modification permettant d'améliorer les conditions économiques de l'entreprise ou de l'organisme. Dans l'entreprise privée, il s'agit souvent dans un premier temps de réorganisation des postes de travail ou de l'organisation du travail ayant pour but de réduire les coûts de production. Dans le secteur public ou parapublic, la réduction des coûts passe habituellement par la réduction de la masse salariale.

cause sous deux aspects: premièrement, dans son volet organisationnel par la notion de salarié qui restreint l'accès à la représentation collective (la difficulté à s'organiser) et deuxièmement, dans ses modalités d'action, en raison notamment de l'inefficacité de la grève – alléguée par certains auteurs - comme moyen de pression (Brunelle et Verge, 2003). Du reste, comme nous l'avons présenté au chapitre précédent, il apparaît que, dans le contexte actuel de crise économique, tant la précarité que le sentiment d'impuissance sont exacerbés (Blackett et Sheppard, 2003).

À l'évidence, les choix d'actions syndicales stratégiques ne sont pas les mêmes pour tous (Frege & Kelly, 2004 : 12). En effet, la liberté d'action de l'acteur syndical, tout comme les contraintes pouvant la grever, vont dépendre du contexte. En fait, il serait aussi juste d'invoquer que les contraintes d'accommodement raisonnable et les règles d'accès à l'égalité se confrontent au devoir de juste représentation tel que défini par le *Code du travail* (art.47.2 et suivants). Néanmoins, l'acteur syndical disposera toujours d'une marge de manœuvre lui permettant d'exploiter les opportunités se présentant à lui (Weil, 1994, Gagné, 2004). Selon plusieurs auteurs²⁶⁸, cela est fortuit, car il en irait non pas seulement du maintien, mais également de l'avenir du mouvement syndical²⁶⁹.

Même si l'initiative de trouver des solutions d'accommodement repose toujours dans un premier temps sur l'employeur, les syndicats sont concernés de multiples façons (représenter et défendre leurs membres, collaborer aux solutions, participer à l'élaboration d'un compromis acceptable et non-discriminatoire) (Gauthier, 2008 : 9). Dans les faits, cela se traduit dans les milieux de travail par certains succès. Ainsi, les mesures d'accommodement en cas de grossesse, de handicap (si la notion d'ancienneté n'intervient pas) ou d'antécédents judiciaires (notamment l'alcool au volant) ne suscitent à peu près plus de résistance. Il en va autrement lorsqu'il est question d'accommodement pour des motifs religieux ou culturels, cette corde étant beaucoup plus sensible. Selon Gauthier (2008 : 4), « Il y a un choc des valeurs [...], parce que la société québécoise devient laïque et que le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes y prédomine ». De plus, certaines sources de tension proviennent de la difficulté de l'agrégation de la reconnaissance des intérêts communs de la main-d'œuvre minoritaire au sein des syndicats locaux, surtout en présence de programmes d'accès à

²⁶⁸ Hyman (1997), Touraine et coll.(1984), Dunlop (1983), Frost (2000), Lévesque & Murray (2003), Weil (1994).

²⁶⁹ Soit en tant que promoteur du collectif, dans la défense et la promotion des intérêts de ses membres, puis comme agent de transformation sociale, par l'entremise d'actions citoyennes (Murray et Verge, 1999).

l'égalité (PAE) (Legault, 2006 : 99-102)²⁷⁰. Selon Legault, les discussions étant à peine entamées et le succès des PAE étant bien mitigé, il faudra à nouveau dépoussiérer et élargir le débat sur ces différents enjeux relatifs à l'équité. Bref, comme le résumait Legault, la diversification de la main-d'œuvre pose des défis qui devront s'inscrire dans un débat sur la légitimité et les enjeux éthiques de l'action syndicale (Legault, 2006 : 120). Quels choix présentent alors cette constitutionnalisation des rapports collectifs sur l'agir syndical en regard de la négociation et de l'administration de la convention collective?

Nous savons que depuis l'arrêt *Health Services*²⁷¹, la négociation collective est reconnue comme un droit fondamental. Toutefois, il apparaît qu'au Canada anglais, cet arrêt aurait une portée plus limitée, puisque la décision rendue ne concerne que la *Charte canadienne*. En principe, il en est autrement du Québec, puisque la *Charte québécoise* englobe tant les rapports entre les particuliers que ceux avec l'État (Coutu et coll., 2013 : 186). Par ailleurs, la Cour reconnaît que « la négociation collective permet au travailleur de parvenir à une forme de démocratie et de veiller à la primauté du droit en milieu de travail » (par.85). Toutefois, ce droit aurait une « portée restreinte » selon Coutu et coll. (2013 : 171), « en ce sens (a) qu'il protège le processus de négociation mais non les résultats spécifiques; (b) qu'il garantit la participation à un processus général de négociation collective, mais non un droit de revendiquer un régime particulier de relations de travail; (c) qu'il n'englobe pas tous les aspects du processus de négociation collective, mais seulement les "entraves substantielles" grevant ce processus ». Cela étant, il faut reconnaître que cette obligation de négocier collectivement et de bonne foi, étant dorénavant de nature constitutionnelle, devrait renforcer la démocratie au travail, « puisque les travailleurs acquièrent voix au chapitre pour l'établissement des règles qui régissent un aspect majeur de leur vie » (Coutu et coll., 2013 : 219, citant la Cour suprême dans l'arrêt *Health Services* par. 86).

²⁷⁰ En fait, le gouvernement prévoyait que ces programmes d'accès à l'égalité (PAE) ou d'égalité en emploi (PEE) seraient une réponse adéquate à la discrimination systémique des femmes sur le marché du travail, s'inspirant en cela du mouvement des noirs américains (Legault, 2006 : 99-100). Les PAE ou PEE sont en fait des programmes de redressement temporaires permettant d'augmenter la représentation de groupes minoritaires et de diminuer la prétendue ségrégation en emploi, en favorisant quatre groupes cibles (Legault, 2006 : 100). Legault (2006 : 102) constate que la réaction patronale fût de contester cette ingérence gouvernementale. Toutefois la Cour suprême a mis fin aux velléités de contestation juridique des employeurs avec l'arrêt *Action travail des femmes c. la Compagnie de chemins de fer nationaux du Canada*, (1987) 1 RCS 1114, tandis que le milieu syndical semblait de prime abord bien disposé à l'égard du principe de l'équité en emploi (Legault, 2006 : 102). Le problème est survenu lorsque le gouvernement n'a pas imposé le paritarisme dans la gestion des PAE et des PPE, répondant en cela à une opposition formelle des employeurs.

²⁷¹ *Health Services and Support - Facilities Subsector Bargaining Assn. c. Colombie-Britannique*, 2007 CSC 27 (CanLII), [2007] 2 RCS 391 ci-après nommé *Health Services*

On considère dans la littérature²⁷² que la norme négociée est le résultat d'un rapport de force, d'un apprentissage des acteurs ainsi que d'un construit social. Puisque les acteurs doivent continuer à vivre ensemble, quelle sera la conciliation possible entre le droit des rapports collectifs et les droits de la personne? Blackett et Sheppard (2003 : 455) « envisagent la possibilité, controversée, mais réelle que l'un des principes fondamentaux puisse, dans les faits, faire obstacle à la reconnaissance effective de l'autre ». En fait ces auteures croient que la négociation aurait de grandes chances de renforcer l'égalité, à la condition toutefois (1) que la négociation repose sur la volonté des partenaires sociaux de promouvoir l'égalité; (2) qu'il existe des mécanismes permettant de repérer les inégalités et la discrimination; (3) que l'on adopte des mesures et des stratégies correctrices et novatrices (2003 : 473).

En réalité, ces auteures (2003 : 474) rapportent qu'en période de contexte économique difficile, on accorderait moins d'importance à la notion d'égalité. À cet égard Nadeau (2012 : 139-159), sonnait l'alerte en ce qui concerne la négociation de clauses de disparités de traitement. Selon lui (2012 : 150), la contestation judiciaire de la règle discriminatoire constituerait non seulement un désaveu du mouvement syndical, mais « serait aussi une menace à la stabilité des conventions collectives et par la force des choses, à l'essence même du monopole de représentation syndicale » (Nadeau, 2012 : 147). Selon Nadeau (2012 : 153), le mouvement syndical apparaît quelque peu en décalage sur le plan de l'intégration des droits fondamentaux lors des négociations collectives, se retranchant fréquemment derrière les principes traditionnels de la négociation collective (préserver les acquis, éviter le pire, maintenir le vote prépondérant de la majorité), ce pourquoi l'auteur argumente en faveur d'une « appropriation intégrée des droits de la personne » (Nadeau, 2012 : 153-157) et d'une « réelle ouverture à la pluralité » (Nadeau, 2012 : 157-158).

Quant à l'administration de la convention collective, le principal mécanisme permettant de résoudre les conflits demeure la procédure de règlement et d'arbitrage de grief. Cette procédure, telle que définie par le *Code du travail* (art. 100 à 101.1), représente un instrument de justice privée, qui à l'origine se voulait rapide, accessible et peu coûteux, en offrant des garanties d'expertise et reconnaissant en quelque sorte le statut de la convention collective comme « la loi des parties » (Trudeau, 2011 : 104). Cependant, avec le temps et la judiciarisation du système d'arbitrage de grief,

²⁷² Notamment Verge, Trudeau et Vallée (2006), Lapierre et coll. (2005), Coutu (2004, 2006, 2007).

celui-ci est maintenant critiqué, tant pour son manque de célérité, ses coûts élevés et sa lourdeur (Trudeau, 2011 : 126). En ce moment, outre les problèmes spécifiquement reliés à l'arbitrage de griefs, un autre malaise actuel des milieux de travail syndiqués est sans contredit relatif à la compétence respective des institutions, qui peuvent (ou qui doivent) appliquer la *Charte*.

Les mécanismes de conciliation entre les droits du travail et les droits de la personne que nous avons répertoriés sont au nombre de cinq. Rappelons brièvement qu'une personne (ou groupe de personnes) ne peut librement se tourner vers n'importe quelle instance en place pour faire valoir ses droits. Par exemple, le Tribunal des droits de la personne ne peut être saisi que des cas qui lui seront directement confiés par la CDPDJ. Ainsi, en règle générale, c'est le TDPQ qui sera saisi, par l'intermédiaire de la CDPDJ, des cas de discrimination à l'embauche ou de discrimination négociée²⁷³. Le Tribunal d'arbitrage, pour sa part, recevra les plaintes relatives à la discrimination dans l'interprétation et l'application de la convention collective. La Commission des relations du travail entendra quant à elle, s'il y a lieu, le membre (ou le groupe de membres) lésé(s) en vertu de l'art. 47.2 du C.t. Les tribunaux de droit commun pourront être mobilisés par n'importe lequel de ces plaignants, en cas de révision judiciaire, d'appel (TDPQ), ou, en certains cas, de poursuite civile. Devant un tel entrelacement de compétences, Mancini (2009 : 383) affirmait que c'est l'analyse du contexte factuel du litige (sa nature) et de sa survenance (les sources et les parties) qui détermine le forum approprié pour sa résolution. Toutefois, malgré de nombreuses décisions, nous nous trouvons encore aujourd'hui dans un flou juridique en matière de conflit de compétence.

En résumé, suivant l'analyse des décisions²⁷⁴ tant des tribunaux supérieurs (incluant la Cour suprême du Canada) que de tribunaux administratifs (incluant les tribunaux d'arbitrage), nous avons pu relever chez les syndicats locaux de fortes résistances en matière de discrimination, mais aussi certaines actions couronnées de succès. Toutefois, seule une étude empirique menée en vertu d'une méthode propre aux sciences sociales permettra de mieux situer les déterminants et les résistances concernant les choix stratégiques des différentes instances syndicales en matière de droit à l'égalité et d'en comprendre la dynamique et les effets.

²⁷³ Car le tribunal d'arbitrage peut (en principe) invalider une clause dans une convention collective.

²⁷⁴ Nous convenons avec Vallée et coll. (2001) que l'analyse de décisions permet de discerner les rationalités distinctes à l'œuvre suivant la nature des juridictions, mais qu'elle ne permet pas de traiter de manière approfondie des stratégies des acteurs à l'égard de la norme. Toutefois, cette analyse de la jurisprudence nous a permis de développer une typologie de l'action syndicale qui sera présentée au chapitre 4.

2.5 Formulation de la question de recherche

Brunelle (2002) croit que le phénomène des associations parallèles pourrait être éphémère et marginal à cause des coûts qui lui sont reliés et de l'absence des avantages reliés au *Code du travail*. Son évaluation sera-t-elle adéquate ? La revue des travaux nous apprend qu'en 2010, l'Association des jeunes enseignants s'est sabordée, maintenant que leur cause est, à leurs yeux, irrémédiablement perdue. Par contre, si les regroupements dissidents n'ont pas explicitement pour objet de se substituer au syndicat (puisque'ils se forment autour d'une cause unique), l'effet ou l'importance des enjeux qu'ils soulèvent peut être durable et il est permis de croire que les opposants d'aujourd'hui tenteront demain de rallier la majorité à leur cause, voire de prendre à leur tour la direction du syndicat. Nous croyons donc que l'apparition de ces groupements dissidents impose aux acteurs syndicaux traditionnels de procéder à des ajustements majeurs afin de survivre et de répondre adéquatement au questionnement de la démocratie interne et de la légitimité de la représentation syndicale. Ceci reste à être vérifié dans le cadre de notre recherche empirique.

Le contexte juridique évoluant, le droit du travail devient subordonné aux droits et libertés garantis par les *Chartes* et la notion d'accommodement raisonnable est depuis apparue. Toutefois, il demeure que la portée de ce dernier concept est difficile à cerner, puisque la situation se juge cas par cas et que la notion est en constante évolution. Nous considérons, à l'instar de Verge, Trudeau et Vallée (2006) et Lascoumes (1996) que la règle juridique est une ressource dans une relation de pouvoir. Sous cet angle, on constate que la décision de mobiliser la norme d'égalité évolue dans le temps en fonction des enjeux ou du type de discrimination encourue. Le choix d'y recourir ou non dépendra aussi de la composition de la main-d'œuvre, de l'historique des relations de travail, de la formation et de l'expérience des acteurs syndicaux, de même que des ressources disponibles.

Nous avons remarqué que les frontières de l'action syndicale en lien avec la discrimination ne sont pas étanches ou mutuellement exclusives. Plusieurs difficultés découlent d'ailleurs de la mise en œuvre du droit à l'égalité dans les milieux de travail. De plus, à l'instar de Desjardins (2008, 2010) et de plusieurs autres auteurs, nous évoquons que les limites à l'action syndicale, outre la définition imprécise de l'obligation d'accommodement et la gestion au cas par cas, comprennent une multitude de dimensions. Ainsi, l'action syndicale comportant différents niveaux dépendra du degré d'ouverture de

l'environnement (pression des pairs, idéologie, etc.), du degré de négation ou de résignation, de l'appartenance à un nouveau collectif, de la conception de l'égalité, ainsi que de la perception et de l'adaptation aux nouvelles assises du droit du travail. Par conséquent, à l'instar de Desjardins (2010 : 6) nous croyons qu'il reste beaucoup à faire afin de promouvoir une approche davantage proactive à l'encontre des problèmes liés à la discrimination vécue au quotidien.

Cependant, nous avons relevé qu'en dépit de plusieurs limites législatives, contextuelles et économiques, le mouvement syndical a été en mesure d'apporter certaines réponses au déficit de la protection des travailleurs, notamment dans la mise en œuvre du droit à l'égalité. La revue des travaux socio-juridique et historique et l'analyse qualitative des différentes actions syndicales répertoriées et présentées au chapitre 3 et 4 ainsi que des différents recours sollicités, démontrent que les stratégies utilisées varient, entre autres, en fonction du type de discrimination, des ressources et des connaissances de l'acteur syndical, de l'adhésion sociale et des préjugés et stéréotypes véhiculés dans le milieu. Mais quelle est l'incidence du droit à l'égalité sur les stratégies et les objectifs de l'acteur syndical ? Ou, plus précisément, comment se fait la redéfinition de l'action syndicale, entre égalité formelle et inégalité concrète²⁷⁵ ?

À ce stade, pour le redire, tout comme Brunelle (2001), nous constatons que la gestion de la convention collective est toujours ardue, parce que les exécutifs locaux doivent réconcilier les droits du groupe de salariés qu'ils représentent avec ceux d'un employé donné (ou d'un sous-groupe d'employés). Ces revendications fondées sur la *Charte* entrent souvent en conflit avec les normes générales négociées dans la convention collective. Par exemple, le principe d'ancienneté (une valeur syndicale fondamentale)²⁷⁶ peut être malmené par l'apparition de l'obligation d'accommodement, comme le démontre d'ailleurs le cas de *Bombardier aéronautique*²⁷⁷.

Ce questionnement concernant la redéfinition de l'action syndicale sous l'influence du concept d'égalité suscite de nombreux débats. Ceux qui nous interpellent particulièrement portent sur le devoir

²⁷⁵ Puisque certains vont subir plus de contraintes que d'autres, n'est-ce pas favoriser l'inégalité que de négocier une clause « orphelin » ou une clause de disparité de traitement et ainsi encourir les foudres de ces personnes.

²⁷⁶ Puisque l'ancienneté est considérée comme un critère objectif, permettant de contrer l'arbitraire patronal.

²⁷⁷ *Ass.int. des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale loc. 712 c. Bombardier Aéronautique*, D.T.E. 2006T-258, qui a été présenté à la section 1.2.1.5.

de représentation, la perception et l'application par le syndicat des normes relatives aux droits et libertés de la personne en cas de discrimination au travail, ainsi que sur son rôle dans la garantie de représentation et de protection des travailleurs.

Surviennent ainsi plusieurs questions. La solidarité du collectif est-elle affaiblie par la prise en compte des droits de la minorité? La constitutionnalisation du droit du travail rend-elle plus difficile la représentation collective? Quelle perception a-t-on de la discrimination et quelle est l'application (l'utilisation) de ces normes relatives aux droits et libertés de la personne en cas de discrimination dans les milieux de travail syndiqués? Quels sont les impacts sur ces milieux de travail de la primauté des droits de la personne sur le droit du travail, en particulier la convention collective et le devoir de représentation? Comment le mouvement syndical réagit-il à cette nouvelle réalité? Les secousses liées au droit à l'égalité ébranlant l'institution syndicale mèneront-elles au morcellement des avenues institutionnelles traditionnelles? Comment les acteurs souhaiteront-ils préserver l'institution syndicale? Voudront-ils y apporter certains changements, considérant les pratiques informelles historiquement ancrées dans leurs schèmes d'action? Or, l'ensemble de ces questionnements conduisent à l'élaboration de notre principale question de recherche : « quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical du recours à la norme d'égalité à la suite de la négociation de clauses « orphelin » ? »

Cette question de recherche trouve son origine dans les faits suivants : la démocratie syndicale s'appuie sur un processus régi par la règle de la majorité; la transformation du marché du travail et des rapports de pouvoir entre le patronat et les salariés conduit le syndicat à des négociations défensives débouchant sur de multiples concessions; il existe une ligne de rupture dans la cohésion des intérêts entre la majorité et la minorité (clauses « orphelin », accommodements raisonnables, contraintes excessives et devoir de représentation plus exigeant); ces brèches dans la solidarité syndicale ont multiplié les situations de conflits intra-organisationnels et intergénérationnels dans les milieux syndicaux (comme l'illustre parfaitement l'exemple du groupe *Force jeunesse*²⁷⁸, qui dénonça les clauses « orphelin »). De cette question générale, qui sous-entend mais de quelle égalité parle-t-on?, nous dégageons trois sous-questions afin de mieux délimiter notre recherche :

²⁷⁸ Créé en 1998, le groupe *Force Jeunesse* « milite pour la défense et l'amélioration des conditions de travail et des perspectives d'emploi des jeunes travailleurs. L'équité entre les générations et une préoccupation pour l'avenir collectif de notre société sont au cœur des valeurs que nous défendons ». Internet : www.forcejeunesse.qc.ca, page consultée le 21 août 2010.

1. Plus spécifiquement, dans le cadre de la mise en œuvre de la norme d'égalité, quel est le rôle assumé par le mouvement syndical dans la représentation et la protection des travailleurs?
2. Comment se redéfinit l'action syndicale compte tenu de l'interaction entre les droits et libertés de la personne et le devoir de représentation (au sens large)?
3. Comment s'exprime la perception et l'application par l'acteur syndical (exécutif, membres et plaignants) des normes concernant les droits et libertés de la personne en présence de clauses « orphelin »?

La recension des écrits soulève donc plusieurs interrogations. Afin de répondre à ces questions, une approche multidisciplinaire s'impose, alliant de la sorte une connaissance spécialisée du droit du travail, des relations industrielles et des aspects pratiques du syndicalisme. La démarche de recherche proposée devra intégrer les principaux courants de la littérature sur la transformation du droit du travail et du mouvement syndical et devra cerner le contexte juridique et social entourant la constitutionnalisation du droit du travail dans lequel les organisations syndicales doivent manœuvrer. Il faudra connaître les stratégies mises en place par les différents acteurs syndicaux afin d'atteindre les objectifs jugés prioritaires. Or, si les théories traditionnelles en relations industrielles nous permettent une certaine compréhension de l'acteur syndical et des différents paliers d'action, celles-ci ne permettent pas de comprendre adéquatement l'évolution du droit. À l'instar de certains auteurs (notamment de Morissette (2006 : 51), il faudra donc élargir nos balises théoriques afin d'étudier ce phénomène.

Pour ce faire, le cadre théorique devra permettre de mesurer l'effectivité de la norme d'égalité dans les milieux de travail syndiqués, de cerner les influences et les interactions entre les différents acteurs et de comprendre l'évolution du comportement de l'acteur syndical relativement à la discrimination. Dans le cadre de cette recherche, nous proposons, en plus d'une analyse de la jurisprudence issue des différents tribunaux, de mener l'analyse de deux cas bien ciblés, afin de comprendre sur quelles bases les différents acteurs syndiqués structurent leurs actions. Le cadre théorique choisi, que nous présenterons au prochain chapitre, vise tout d'abord à rendre possible la mesure des effets de la norme d'égalité, l'évolution du droit du travail (le devoir de représentation en particulier), la compréhension des stratégies syndicales suivant les différents paliers d'acteurs syndicaux impliqués, ainsi que l'étude détaillée de deux cas, celui des pompiers de la ville de Laval et celui des constables spéciaux du gouvernement du Québec.

Chapitre 3 - Les considérations théoriques

Dans ce troisième chapitre, nous présentons les différents modèles théoriques qui sous-tendent ce projet de recherche, en prenant en considération l'action syndicale en égard à la mise en œuvre du droit à l'égalité (la non-discrimination). Notre position peut se résumer en trois temps. Nous croyons d'abord que la mise en œuvre du droit à l'égalité entraîne une multitude d'effets, ceux-ci pouvant être concrets, symboliques, immédiats, différés, voulus ou non-intentionnels, comme le définit d'ailleurs Demers (1996 : 67). Puis, à l'instar de Lévesque et Murray (1998), nous considérons que l'action syndicale est non-déterminée, dans la mesure où les acteurs syndicaux contribuent à la détermination de leurs conditions de travail et de l'emploi. Finalement, nous estimons que l'action collective est un construit interactif constamment remanié par ses acteurs (Dufour-Poirier, 2011 : 11-12), donc que ceux-ci font des choix stratégiques en fonction de leurs besoins et de leurs attentes (Weil, 1994) et Frege et Kelly, 2003).

Comme il est de notre intention d'étudier les effets de la norme d'égalité dans les milieux de travail syndiqués, nous présentons, en plus d'une analyse de la jurisprudence issue des différents tribunaux, l'étude de deux cas concernant les clauses « orphelin ». Ainsi, la variable dépendante, les effets, sera construite à partir de la théorie de l'effectivité du droit (3.2), plus précisément à partir d'un modèle proposé par Demers (1996) en référence aux travaux de Rocher (1988). Nous croyons que les effets de la norme d'égalité ne sont pas simples : l'effet attendu n'est pas toujours l'effet réel, compte tenu du rôle des différents acteurs, notamment celui de l'acteur syndical. C'est pourquoi, par la suite, un développement théorique centré sur l'acteur syndical nous amènera à mieux comprendre son rôle dans la mise en œuvre de la norme d'égalité (3.3) afin d'identifier non seulement les effets réels mais également les effets attendus de cette norme.

Subséquentement, la mise en œuvre de la norme d'égalité, variable indépendante, sera décomposée en abordant les diverses approches théoriques en relations industrielles, soit : les courants relatifs à l'autonomie de l'acteur et le devoir de représentation (3.4); les concepts de stratégie incluant la dynamique intra organisationnelle, les moyens d'action et les alliances, ainsi que la notion de pouvoir. Cette démarche est incontournable non seulement à cause de la nature de cette recherche qui

aborde une problématique se rapportant aux relations de travail, mais également parce que « il n'est pas possible d'envisager les effets du droit sans prendre en compte les positions et les ressources de pouvoir qui les déterminent en grande part », comme l'observait Lascoumes (1998 : 158). Nous reviendrons aussi brièvement sur la littérature portant sur l'acteur syndical et les Chartes (3.5) pour y inclure, outre Brunelle (2001, 2002, 2007a et b, 2008 a et b) et Legault (2005, 2006), des auteurs tels Hall, Forrest, Sears et Carlan (2006), Dawkins (2010) et une étude (2010) de la Commission européenne qui se sont intéressés au même phénomène tant au Canada anglais, qu'aux États-Unis et en Europe. Cela dit, nous expliquons avant tout la démarche qui a guidé ces choix (3.1).

3.1 La démarche (revue des travaux)

Avant toute chose, il importe de bien situer les relations industrielles. Pour ce faire, nous retenons la définition des relations industrielles (RI) proposée par Hyman, bien que celui-ci reconnaisse que ce paradigme peut manquer de fondements théoriques et qu'il demeure encore à définir plus clairement: les relations industrielles représentent ni plus ni moins « une arène d'interactions ou un terrain de tensions où s'affrontent la régulation du travail et de l'emploi, les forces du marché et la régulation sociale » (Hyman, 2000 : 149). Au dire de l'auteur, chacun des systèmes de relations industrielles se déploie à l'intérieur des limites d'un encadrement national institutionnel datant de l'ère des États-Nations. Ainsi définies, nous pouvons considérer les relations industrielles comme un champ d'étude multidisciplinaire où se côtoient sociologie, droit, politique, économie, etc.

Dès lors, les relations industrielles (sciences sociales) devraient-elles vraiment rechercher à utiliser les mêmes critères de validité de la connaissance que les sciences de la nature? Puisque l'objet d'étude est fort différent entre l'un et l'autre²⁷⁹, nous ne croyons pas que ce soit une mesure ni nécessaire ni appropriée. En effet, nous estimons que la façon d'étudier et d'y concevoir la théorie devrait être différente aussi. D'ailleurs, selon Flyvbjerg²⁸⁰, ce ne sont pas les règles, la logique et la rationalité qui devraient être remises en question, mais plutôt leur prédominance dans les sciences

²⁷⁹ Surtout à cause de la difficulté à isoler l'objet du contexte sans enlever une partie de ses éléments explicatifs et des variables du milieu.

²⁸⁰ Flyvbjerg (2001:45) cite Giddens, « ...the task of constructing sets of stably established generalizations, which is (perhaps) the lynchpin of the endeavours of the natural sciences, is not an ambition of much relevance to social science ». Notons que telle était déjà la position défendue par Max Weber (trad.1967).

sociales. Nous sommes également convaincue²⁸¹ qu'il est préférable qu'un groupe de chercheurs ne déterminent pas leurs postulats de base en référence à une seule théorie. C'est donc dire qu'à notre avis, la pluralité de points de vue et la confrontation d'idées ne sauraient être que bénéfiques à la réalisation de travaux de recherche dans le domaine.

Mais comment définit-on alors une théorie? Le Petit Robert (2006 : 2606) propose quelques définitions en réponse à cette question : « 1. Un ensemble d'idées, de concepts abstraits, plus ou moins organisés et appliqués à un domaine particulier; 2. Construction intellectuelle méthodique et organisée de caractère hypothétique (du moins en partie) et synthétique; 3. Éléments de connaissances organisées en système dans un but didactique ». La citation de Claude Bernard (médecin et physiologiste français) que nous y avons retrouvée nous apparaît fort appropriée : « La théorie n'est que l'idée scientifique contrôlée par l'expérience », puisqu'elle reflète bien la démarche à laquelle nous nous livrons. En s'inspirant de ces notions, nous construirons une typologie obtenue par stylisation de la réalité (fondée sur une analyse préliminaire de la jurisprudence et une revue d'ensemble de la littérature) pour ensuite contrôler la validité heuristique des types construits sur la base d'une démarche empirique de recherche²⁸².

Qu'en est-il du paradigme? Bien que tous les auteurs ne partagent pas exactement la même définition, certaines caractéristiques communes peuvent être observées. Le paradigme serait en fait un cadre de référence partagé par une communauté de chercheurs par le biais de postulats communs (avec ou sans unicité de pensée), au moyen duquel nous pouvons voir et comprendre le monde, ainsi que des problèmes à étudier. Il va sans dire que rompre un paradigme ne se fait pas sans difficulté (Kuhn, 1983). Les adhérents sont convertis, il devient donc difficile pour eux de comprendre le monde d'une autre façon, faisant abstraction de leur parti-pris original. Le débat entourant la définition de ce concept de paradigme tourne autour de deux notions. En effet, les auteurs s'entendent ou ne s'entendent pas tant sur l'exclusivité intrinsèque d'un paradigme (la possibilité de n'avoir qu'un seul paradigme à la fois) que sur la source dominante de ce paradigme (doit-il ou non émerger d'une seule théorie dominant toutes les autres). Quoi qu'il en soit, au-delà des convergences et des différences concernant cette définition, nous estimons que théorie et paradigme sont fondamentalement liés.

²⁸¹ À l'instar d'Alexander (1987) et de Popper, présenté par Bouveresse (1981).

²⁸² Cette démarche s'inspire des travaux de Max Weber (1967) (Dantier, 2004 :28-29,35, 48-52,55-57).

Bref, il existe plusieurs conceptions de la théorie en sciences sociales : les thèses de Popper (père de la réfutabilité et défenseur de l'unicité scientifique) et de Kuhn (père de la révolution scientifique et défenseur du relativisme) représentent l'incarnation même de ce débat. Entre ces deux théoriciens de la science, le discours semble irréconciliable. Pourtant, entre les deux positions, il existe différents postulats partagés par différents chercheurs et qui seront eux plus ou moins conciliables²⁸³. Ainsi, alors que certaines approches cherchent à imiter les méthodes des sciences naturelles, d'autres postulent les différences fondamentales, autorisant une définition mieux adaptée aux sciences sociales. D'autres iront jusqu'à nier la possibilité d'avoir une théorie en sciences sociales, les limitant à l'étude du particulier, par des études de cas par exemple. Mener à bien un projet de thèse demandera donc de faire des choix à cet égard et de s'y conformer.

Selon Flyvbjerg (2001), nous assistons présentement à une guerre des sciences, c'est-à-dire une opposition fondamentale entre les sciences de la nature et les sciences sociales.²⁸⁴ Cette opposition découlerait de l'absence de la caractéristique du pouvoir de prédiction dans les sciences sociales. Il en fera même un critère permettant de distinguer les sciences sociales des sciences de la nature. De plus, cette controverse lui apparaissant improductive, il proposera de développer une conception de la science sociale basée sur l'interprétation contemporaine du concept philosophique de *phronesis*²⁸⁵. « Ce concept au-delà de l'analytique, des connaissances scientifiques (épistémologie), des

²⁸³ Bien que selon Burrell et Morgan (1979), nous devrions considérer les paradigmes comme mutuellement exclusifs.

²⁸⁴ Une opposition qui n'a rien de neuf, puisqu'elle remonte, comme nous l'a fait remarquer notre directeur, à la célèbre « querelle des méthodes » ayant opposé en science économique Gustav Schmoller à Carl Menger. Le plus célèbre ouvrage dans l'œuvre de Schmoller restera toutefois la *Methodenstreit* (querelle des Méthodes) (Hodgson, G. : *How Economics Forgot History : the Problem of Historical Specificity in Social Science*, Routledge, London, 2001). En effet, Gustav Schmoller s'insurge régulièrement contre l'avancée massive de la méthode de recherche axiomatique et déductive des économistes classiques et néo-classiques (Schmoller, G. : *Über einige Grundfragen der Sozialpolitik und der Volkswirtschaftslehre*, Duncker & Humblot, Leipzig (1904). Inutile ici de rappeler que Carl Menger, le fondateur de l'école marginaliste autrichienne, défend une position diamétralement opposée (Menger, C. : *Die Irrtümer des Historismus in der Deutschen Nationalökonomie*, Hölder, Wien (1884)), en défendant la nécessité de la théorie économique, à côté d'une science purement historique et empirique des faits économiques, qui progressivement s'imposera pour devenir le *leitmotiv* de la pensée économique contemporaine. Schmoller a tout de même reçu le soutien de chercheurs aussi renommés que Joseph Schumpeter (co-fondateur de la revue *Econometrica* en 1933, une référence désormais incontournable de la science économique). Source Internet : <http://cdiebolt.free.fr/fr/presentation/clio4.htm>, site consulté le 24 août 2010.

²⁸⁵ La *phronesis* se traduit en anglais par *practical wisdom* soit la « sagesse pratique » ou la prudence. La capacité de l'individu de discerner ce qui vaut la peine d'être fait avec la capacité de le faire de la bonne façon. Notre compréhension de la pensée de Flyvbjerg (2001)

connaissances techniques et du savoir-faire, implique des jugements et des décisions de la part des acteurs sociaux et politiques » (notre traduction, Flyvbjerg, 2001 : 2). La question centrale sera donc : « *What should we do ?* » (2001 : 137). Ce point de vue est cependant incompatible avec celui de Weber (1967), puisqu'il nie la distinction fondamentale entre être (*Sein*) et devoir-être (*Sollen*), distinction pourtant constitutive de toute science sociale pour Weber²⁸⁶ (Coutu et Rocher, 2005). Dans ce qui suit, nous excluons donc toute confusion entre être et devoir-être.

Cela étant, les propos de Flyvbjerg demeurent intéressants lorsqu'il propose, à l'instar d'Aristote, de mettre l'emphasis sur la connaissance pratique dans l'étude des hommes et de la société : « une condition [un état] vraie, raisonnable et menant à des actions qui prennent en compte ce qui est bon ou mauvais pour l'homme » (notre traduction, 2001 : 2) et de prendre en compte le contexte social et historique, puisque de toute façon, « l'étude des individus et de la société ne pourra jamais être normale au sens kuhnésien du terme, à cause des relations entre d'un côté la théorie scientifique idéale de Dreyfus²⁸⁷ et les activités humaines de l'autre » (notre traduction 2001 : 38-39).

Ainsi, selon Dreyfus expliqué par Flyvbjerg (2001), il ne saurait exister de théorie en sciences sociales, puisque leur dépendance au contexte ne signifie pas uniquement une forme plus complexe de déterminisme, mais plutôt qu'il existe une relation ouverte entre le contexte, les actions et leurs interprétations²⁸⁸ (Flyvbjerg, 2001 : 43). Autrement dit, le monde social ne peut se résumer à un ensemble de règles et de lois.²⁸⁹ Si bien que cet imbroglio amènera Flyvbjerg (2001 : 40) à décrire le paradoxe de la façon suivante : « une théorie des sciences sociales devrait permettre l'explication et la prédiction, mais ceci requiert que le contexte concret des activités humaines au quotidien doive être

²⁸⁶ Voir aussi le rejet du jugement de valeur chez Émile Durkheim (1895) dans *Les règles de la méthode sociologique*.

²⁸⁷ Cette théorie des sciences idéales de Dreyfus présente six caractéristiques vers lesquelles devait tendre chaque théorie scientifique. La théorie idéale sera : (1) explicite, c.-à-d. claire et compréhensible par toute personne dotée de raison; (2) universelle, c.-à-d. s'appliquer en tous lieux en tout temps; (3) abstraite, c.-à-d. qu'elle ne doit pas dépendre d'exemples concrets; (4) discrète, c.-à-d. formulée uniquement à partir d'éléments indépendants de tout contexte, excluant notamment les intérêts humains et les traditions; (5) systématique, c.-à-d. constituer un tout dans lequel les éléments indépendants du contexte sont reliés entre eux par des règles et des lois; et (6) complète et prédictive, c.-à-d. qu'elle spécifie le niveau de variation des éléments et leurs effets. Les trois premières caractéristiques sont issues des enseignements de Socrate. Descartes et Kant, de par leurs réflexions personnelles, ont émis les quatrième et cinquième caractéristiques, tandis que la sixième proviendrait des sciences naturelles modernes (Flyvbjerg, 2001 : 38-39).

²⁸⁸ Selon Dreyfus, c'est cette relation qui explique que le contexte demeure essentiel en sciences sociales.

²⁸⁹ Bien entendu, nous sommes loin de penser que cette limitation des possibilités de la connaissance nomologique en sciences sociales rend vain tout effort de théorisation (Coutu et Leydet, 2001).

exclu, mais en fait l'exclusion du contexte rend impossibles l'explication et la prédiction » (notre traduction). L'auteur illustrera son propos (soit l'importance de prendre en compte le contexte) à l'aide de la théorie de Lévi-Strauss sur l'échange de cadeaux²⁹⁰.

Si l'effort de généralisation qu'implique la théorisation permet de structurer la réalité et d'observer les faits, il nous faudra également tenir compte de l'influence du contexte. Comme plusieurs chercheurs²⁹¹, cela nous semble important puisque nous lui reconnaissons un réel pouvoir explicatif et préconisons alors d'adopter une démarche où la théorie aura surtout une fonction interprétative et explicative.

Étudier les effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité sur les différents acteurs syndicaux demande plus qu'une théorie expliquant adéquatement les comportements des acteurs et des institutions en place en fonction du contexte ainsi que l'influence de ces actions sur les recours disponibles. C'est pourquoi nous devons avoir recours à des théories complémentaires pour construire notre cadre d'analyse. Comme nous le verrons au cours du présent chapitre, les théories fréquemment utilisées dans l'étude des relations industrielles apportent des éléments de réponse à notre question de recherche. Toutefois, ces théories s'avèrent à leur tour insuffisantes pour comprendre la dimension juridique du problème étudié, c'est-à-dire le rôle de l'évolution législative et jurisprudentielle et son influence sur les acteurs syndicaux et les contextes. Ainsi, comme plusieurs chercheurs en relations industrielles, nous bonifierons notre cadre théorique en y intégrant des approches socio-juridiques. Ainsi, au final, notre modèle théorique proviendra d'un amalgame de paradigmes provenant tant des relations industrielles que de la sociologie du droit.

Puisque notre objet d'étude porte sur l'effet empirique de la norme d'égalité, c'est du côté de la *sociologie du droit* que nous avons trouvé ces modèles théoriques complémentaires. En effet, la sociologie ou la science sociale du droit est un moyen privilégié pour analyser les effets et les mécanismes propres aux normes juridiques, puisqu'elle étudie par exemple les déterminants sociaux de

²⁹⁰ Théorie affirmant que la signification même de l'objet d'étude peut changer selon le contexte. Par exemple, donner à quelqu'un un cadeau qui nous avait été préalablement offert par cette même personne pourrait constituer une insulte plutôt qu'un présent, même si les composantes essentielles, l'échange et le cadeau, sont toutes les deux réunies.

²⁹¹ Incluant les auteurs classiques Dunlop (1958) et Kochan, Katz et McKersie (1986).

la production des normes juridiques aussi bien que l'influence des interactions sociales sur le droit (et inversement). Comme nous avons déjà présenté le paradigme relatif à la constitutionnalisation du droit du travail, nous poursuivrons avec celui de l'effectivité du droit (3.2) avant de brièvement aborder le rôle de l'acteur syndical (3.3).

3.2 L'effectivité du droit

L'effectivité du droit est un modèle théorique en sociologie du droit qui entend aller au-delà de l'efficacité ou de l'inefficacité de la norme. Toutefois, selon Demers (1996 : 2), la notion de l'effectivité du droit était à l'origine subordonnée à « l'étude plus générale de l'évaluation des règles de droit ». Elle fût ensuite définie comme le degré de réalisation, dans les pratiques sociales, des règles énoncées par le droit. Pour Lascoumes et Serverin (1986 : 127-129), mesurer l'effectivité, c'est mesurer la séparation (les écarts) entre le droit et la société sous différents aspects et par rapport aux faits sociaux, politiques et économiques. De surcroît, ces auteurs (1986 : 130-131) constatent que chronologiquement, l'effectivité a servi à évaluer les écarts sous trois formulations différentes : d'abord une formulation des écarts en termes de lacunes ou d'insuffisances de la norme; puis une interrogation en ce qui a trait aux comportements des personnes vis-à-vis des règles; et finalement une troisième formulation par rapport aux buts et résultats sociaux plutôt qu'en relation avec les actions et les représentations.

Cependant, comme le mentionnent Lascoumes et Serverin (1986 : 134), « l'effectivité²⁹² dans la mise en œuvre n'est qu'une question seconde, une question de survie de la règle », du moins pour certains juristes, tels que Hans Kelsen. Tel que perçu par ces auteurs, « il ne peut y avoir de faille dans le système juridique que par contradiction interne [...], ce qui n'est pas interdit est [donc] permis » (1986 : 134).

Le glissement vers une analyse de l'effectivité en termes de réalisation sociale du droit se fera au cours des années soixante, lorsque l'archaïsme de l'adage « nul n'est censé ignorer la loi » a été

²⁹² Au sens de lacunes ou d'insuffisances.

révélé par de nombreuses études internationales sur la connaissance et la conscience du droit (Lascoumes et Serverin, 1986 : 136-137). On se réfère dorénavant à la validité concrète du droit et la mesure de l'effectivité se fait autour de deux axes : le comportement des personnes vis-à-vis du droit et l'application des sanctions. Au-delà de la connaissance et de la conscience du droit, les recherches évalueront ensuite la validité de la norme en étudiant ses résultats en fonction de ses objectifs sociaux. Cette évolution aura comme résultats : le remplacement des acteurs individuels par des entités catégorisées (consommateurs, entreprises, familles, etc.), un changement d'espace de discussions (nouveaux forums), ou encore un changement du système normatif (la norme s'évalue dorénavant en fonction de sa capacité à réguler ou non un problème). Ainsi, « on assigne au droit une obligation de résultat » (Lascoumes et Serverin, 1986 : 149). Les critères d'effectivité questionnent ainsi l'efficacité sociale tandis que l'ineffectivité s'évalue en fonction des effets différés ou indirects, voire en termes d'effets pervers (Lascoumes et Serverin, 1986 : 138-149).

Rocher (1998 : 135) constatait quant à lui que le terme de l'effectivité n'existait pas encore dans les grands dictionnaires de la langue française, mais qu'il se retrouvait dans le vocabulaire de la théorie et de la sociologie du droit. Il se posât alors la question : comment s'exprime la différence entre l'effectivité du droit et son efficacité? Selon l'auteur (1998 : 135), l'effectivité se réfère à « tout effet de toute nature qu'une loi peut avoir ». Il s'agit par conséquent d'une signification beaucoup plus large que la simple efficacité de la loi se référant au fait qu'elle atteint ou non l'effet désiré par son auteur. De ce fait, l'ineffectivité du droit ne serait pour Rocher (1998 : 136-137) qu'un effet négatif de la norme. En fait,

[...] tenter de comprendre l'effectivité c'est tout ensemble retracer la diversité de ses effets voulus et involontaires, recherchés ou accidentels, directs ou indirects, prévus et inattendus, sociaux, politiques, économiques et culturels. C'est aussi tenter de retracer les voies par lesquelles passent les effets et les mécanismes qui les produisent. Que ce soit par la compréhension des diverses formes d'observance ou de non-observance de la loi, par les analyses d'impact, par la recherche de la mise en œuvre du droit et de son efficacité par l'observation entre des écarts entre la règle et les conduites, une connaissance plus raffinée de l'effectivité du droit est toujours l'objectif poursuivi. (Rocher, 1998 : 136-137)

Autrement dit, c'est l'effet empirique de la norme ou de sa modification qui sera considéré. Il s'agit alors « de mesurer non seulement les effets de toute nature mais aussi les raisons expliquant ces effets et la façon dont ils se produisent » (Leroy, 2011 : 728). Lorsqu'exprimé de cette façon, le

concept de l'effectivité du droit admet donc une pluralité de questions. Quels sont les effets voulus ou non des normes juridiques? Quelles sont les représentations que s'en forgent les acteurs, tant pour les acteurs locaux que pour les professionnels du droit? Pourquoi les décisions sont-elles respectées, infléchies, contournées, ou ignorées? Pourquoi les différents tribunaux adopteraient-ils des mesures différentes? Quels sont les effets concrets (pratiques) d'une norme ou de sa modification sur le comportement des acteurs? De manière plus générale, « quelle est l'interaction entre le droit et la société, étant entendu que le “droit” est aussi partie prenante de l'architecture de la société? » (Rocher dans Demers, 1996 : IX).

Cependant, selon Leroy (2011 : 716), « en première approche, il semble que l'effectivité n'appartienne pas réellement au langage du droit, [...] sauf en droit international public [...], pour définir le caractère d'une situation qui existe en fait, réellement ». Ainsi, la définition que l'auteur a retrouvée dans les dictionnaires de droit en accord avec « le paradigme dominant de la notion d'effectivité »²⁹³ définit celle-ci comme « le caractère d'une règle de droit qui est appliquée réellement » (Leroy, 2011 : 717). Corroborant de ce fait Rocher (1998 : 135), Leroy admet que cette notion ne semble pas encore faire partie du langage courant, comme s'il n'était qu'un néologisme, puisque le mot effectivité n'apparaît pas toujours dans les dictionnaires de la langue française (Leroy, 2011 : 716). Leroy (2011 : 724) abonde vers la même conception renouvelée de l'effectivité du droit préconisée par Demers (1996) et Rocher (1998), soit que « l'effectivité correspond à la production de tous les effets adéquats à la finalité des normes juridiques observées ». Cette position, à l'instar de Demers (1996) et Rocher (1998), reconnaît la richesse et la diversité des effets et les conséquences qu'elles introduisent, mais exclut les effets pervers²⁹⁴, qui selon l'auteur, sont contradictoires avec la finalité des règles de droit observées (Leroy, 2011 : 724-732). Cette façon de définir l'effectivité permet à Leroy de redonner un sens à l'ineffectivité de la règle (2011 : 730), bien que l'auteur reconnaisse qu'une telle définition puisse poser certaines difficultés au stade de l'observation (Leroy, 2011 : 731).

²⁹³ Un constat et une expression de Demers (1996 : 15).

²⁹⁴ Selon Leroy (2011 : 729), « pervers », même lorsqu'utilisé au sens très large donné par Boudon (1989), ne relève aucune connotation négative puisqu'ainsi appréhendé : « l'effet pervers désigne à la fois l'effet non désiré quoique désirable et l'effet non désiré et indésirable ». En effet, selon Leroy (2011 : 730), « si la règle ne peut plus être ineffective, à quoi pourrait bien servir la notion d'effectivité ? »

Cela dit, nous retiendrons dans le cadre de cette recherche le concept d'effectivité du droit et la définition proposée par Demers (1996) et Rocher (1998) pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'au-delà des mesures statistiques qui permettent de mesurer l'efficacité de la norme en certaines circonstances (donc de mesurer certains écarts), nous entendons évaluer les effets sociaux susceptibles d'être engendrés par la mise en œuvre de la norme d'égalité. C'est ce que Rocher (1998 : 142) définit comme l'effectivité observée. Cette définition nous permettra également de prendre en compte, à la suggestion de Robert (1998 : 166), « les interactions entre les différentes normativités, y compris celles qui demeurent informelles » et « l'institutionnalisation de la mise en œuvre de la norme » (Robert, 1998 : 170). Finalement, cette interprétation se prête bien à notre sujet d'étude, puisque nous voulons étudier les effets observés²⁹⁵ du droit à l'égalité, incluant ici : les effets attendus et ceux inattendus; les interactions entre les différentes institutions et règles, même informelles; les impacts de la mise en œuvre de ce droit dans les milieux de travail syndiqués; les comportements des différents acteurs et les déterminants justifiant certains choix. Par ailleurs, notons que nous anticipons certains effets pervers au sens large de Boudon (1989) cité par le Leroy (2011 : 729).

Il ne nous sera donc pas possible de passer outre l'analyse des contextes, des relations entre les différents acteurs, des sources de pouvoir ainsi que celle des ressources disponibles, qu'elles soient juridiques, matérielles, financières ou encore humaines. Ainsi, à l'instar de Rocher (1998), nous choisirons de mesurer l'effectivité de la norme et cela dans une double perspective : celle de l'effectivité attendue (dans la mesure où il est possible de préciser cette attente), c'est-à-dire l'accès à l'égalité ou à l'égalité des chances, puis celle de l'effectivité observable, soit la mise en œuvre concrète de la norme d'égalité. Toutefois, il importera de préciser quels sont les effets de la norme que nous désirons examiner. Pour ce faire, nous irons au-delà de la classification de Rocher (1998 : 138-148), décomposant les effets en deux catégories²⁹⁶, ceux attendus et ceux observés — d'autant que les effets attendus évoquent aussi l'influence des différents acteurs au moment de la production de la norme (Robert 1998 : 169) — pour favoriser la typologie de Demers (1996 : 67- 86). L'auteure propose une typologie se déclinant en trois catégories dichotomiques : les effets concrets et les effets symboliques; les effets immédiats et différés; les effets voulus et non intentionnels. Nous décrirons chacun de ces effets dans la prochaine section.

²⁹⁵ Tels que définis par Rocher (1998 : 142-148).

²⁹⁶ En fait, Rocher exprime une double perspective, ce que Robert (1998 : 167) appelle pour sa part la double institutionnalisation, où l'effectivité attendue réfère à la production de la norme, tandis que l'effectivité observée réfère à la mise en œuvre et à l'utilisation empirique de la norme, notre objet de recherche.

3.2.1 La typologie des effets du droit de Demers (1996)

Demers (1996 : 3) affirme que « l'effectivité du droit doit s'inscrire dans une perspective qui tient compte d'une véritable évaluation des effets sociaux susceptibles d'être engendrés par une règle de droit ». Dans le cadre de ce projet de recherche, nous n'aborderons pas, par souci de concision, le cheminement entier ayant conduit l'auteure à la construction et à l'élaboration de sa typologie sur l'effectivité du droit ²⁹⁷. Il importe toutefois de retenir sa mise en garde concernant l'évaluation des effets du droit, soit le problème lié au lien de causalité (1996 : 63). Pour l'auteure, parler des effets du droit implique forcément l'idée d'une relation entre le droit et l'effet observé; or ces effets seront rarement l'apanage du droit (Demers, 1996 : 64). Il faut donc garder en mémoire qu'une analyse des effets peut renseigner sur les conséquences du droit et clarifier certaines relations entre les phénomènes sociaux et le droit, mais que celle-ci « n'autorise pas [pour autant] l'idée d'une relation causale univoque » (Demers, 1996 : 66). Ainsi, pour résumer son raisonnement, l'effectivité du droit s'interprète comme la façon dont le droit exerce son influence (Demers, 1996 : 59). Cela étant, en utilisant la typologie de Demers à la suggestion de Rocher (1998 : 136), nous pourrions porter une attention particulière aux motifs et aux circonstances expliquant les comportements des différents répondants. Nous présentons maintenant les trois catégories d'effets. Soulignons que ces derniers ne sont pas mutuellement exclusifs et qu'ils nous permettront d'identifier les composantes et les indicateurs de notre variable dépendante, lesquels seront exposés au prochain chapitre.

3.2.1.1 Effets concrets vs. Symboliques

Pour considérer qu'une norme juridique a un effet *concret*²⁹⁸, celle-ci doit réellement influencer les comportements observables. En revanche, si elle influence avant tout les représentations sociales, on dira qu'elle produit alors un effet *symbolique* (Demers, 1996 : 68). L'auteure (1996 : 75) précise que ces effets sont en étroite relation, puisqu'à long terme un glissement d'opinion ou un

²⁹⁷ Toutefois, nous incitons le lecteur intéressé par l'analyse théorique complète de la notion d'effectivité du droit à consulter son excellent ouvrage.

²⁹⁸ Selon Demers (1996 : 68), certains auteurs utiliseraient les termes d'effets réels ou instrumentaux plutôt que celui des effets concrets.

changement d'attitude pourront conduire à un changement de comportement. Ainsi, il faudra envisager la possibilité d'un renforcement mutuel entre ces deux types d'effets :

Si l'effectivité concrète désigne l'action directe de la norme juridique [...] l'on peut s'attendre à l'existence d'effets réels sur les pratiques : toutes les normes même celles qualifiées, à tort ou à raison, d'ineffectives engendrent des effets [...] À cet égard, c'est à la diversité avec laquelle la norme juridique entraînera une inflexion réelle des conduites que renvoie le concept d'effets concrets. (Demers, 1996 : 68-69)

Appréhendée de cette façon, l'analyse des effets concrets va au-delà de l'analyse statistique (taux de conformité) et permet de prendre en compte la stratégie des acteurs. « En réalité, l'effectivité est beaucoup plus complexe que la simple juxtaposition de comportements partagés entre le pôle de la conformité ou de la non-conformité [...]. Le plus souvent l'on constatera une panoplie de conduites intermédiaires partagée entre ces deux pôles » (Demers, 1996 : 69). En conséquence, selon Demers (1996 : 70), la recherche de l'effectivité devra s'intéresser aux accommodements juridiques dont la norme peut faire l'objet. Pour nos besoins, au moment de la construction du cadre conceptuel, l'inventaire des griefs et des différentes clauses négociées a été retenu comme indicateur d'effets concrets, considérant que les effets concrets se rapportent aux résultats découlant de la norme. Au moment de l'analyse des résultats, nous avons aussi examiné tous les comportements adoptés (incluant les griefs déposés ou refusés ainsi que les clauses négociées) par chacun des groupes d'acteurs et à chaque étape du processus comme des effets concrets, puisque chaque action posée pouvait provoquer une réaction.

L'effet symbolique du processus d'intervention et de la mise en œuvre désigne plutôt la représentation et les valeurs données aux normes par les acteurs. En ce sens, celles-ci pourraient agir sur les opinions et les attitudes des acteurs, voire influencer les représentations collectives (Demers, 1996 : 72). Par exemple, l'on pourrait associer les effets symboliques à la légitimation d'une norme. Dès lors, analyser l'effet symbolique consiste aussi à mesurer « l'impact idéologique implicite de la norme » (Demers, 1996 : 74). Ainsi, dans le cas des clauses de disparité de traitement, le gouvernement en adoptant l'article 87.3 de la *LNT*, qui maintient l'idée des clauses de disparité de traitement temporaires, peut se targuer d'avoir écouté les différents intervenants et affirmer qu'il a agi de manière raisonnable. Ce que plusieurs acteurs de l'époque ont cru par ailleurs. Mais dans les faits, le changement n'est que rhétorique puisque qu'adaptée à toutes les sauces, cette notion de temporaire permet de contourner à sa face même la notion de discrimination.

À cet égard, Demers (1996 : 75) relève que ce ne sont pas toutes les normes qui entraîneront un effet symbolique. Celles chargées d'enjeux affectifs ou éthiques, ou celles influençant les actions quotidiennes, susciteront davantage d'effets symboliques. Ainsi, dans le cadre d'une étude en lien avec la discrimination, nous serons possiblement susceptible de répertorier des effets symboliques de la norme d'égalité tant sur la représentation du collectif que dans l'application de la notion d'égalité réelle. C'est pourquoi, malgré certaines difficultés recensées par Demers (1996 : 76-77) en ce qui concerne la mesure des effets symboliques, nous avons questionné les différents acteurs tant sur leur définition personnelle de la discrimination que sur leurs réactions et leurs perceptions provoquées par l'attitude des autres, afin d'en arriver à découvrir ces effets symboliques.

3.2.1.2 Effets immédiats vs. différés

Cette seconde catégorie d'effets de la norme juridique fait intervenir un élément temporel, puisque « la norme juridique n'est pas statique » et « qu'elle évolue à son propre rythme » (Demers, 1996 : 79 citant Rageon, 1989 : 142). Demers évoque le déroulement chronologique de l'action du droit : « une étude en plusieurs temps de l'impact d'une loi s'avère primordiale. Dans cette optique une étude longitudinale [...] peut permettre un suivi plus adéquat de l'effectivité des normes juridiques » (1996 : 79). Au moment d'élaborer la problématique de notre recherche, nous avons tracé le portrait de l'évolution de la jurisprudence et de l'attitude des acteurs syndicaux. Nous avons par la suite déterminé une typologie de l'action syndicale locale en lien avec la norme anti-discrimination. L'effectivité de la norme juridique d'égalité a varié dans le temps.

La revue des travaux permet de conclure que le principe d'égalité ou de non-discrimination a mis plusieurs années avant de s'implanter dans les milieux de travail syndiqués. Le cas des constables spéciaux en est un bel exemple. En effet, en 1996, à la suite de l'adoption d'un décret par le gouvernement du Québec qui rétrogradait tous les constables spéciaux occasionnels à l'échelon initial d'une nouvelle échelle comprenant dix échelons (plutôt que cinq), de nombreuses démarches informelles furent entreprises. Or, devant l'incapacité de faire reconnaître l'injustice et d'obtenir réparation des méfaits financiers résultant de cette mesure, les premières plaintes furent déposées en 1999 par les constables spéciaux du Québec à la CDPDJ. La complexité du processus (que nous exposerons au cours des prochains chapitres) a fait en sorte que la cause n'a pris fin qu'avec le

jugement de la Cour d'appel au début de l'année 2013, soit près de dix-sept années après l'adoption de la clause discriminatoire originale. Ainsi, les résultats de l'enquête-terrain (que nous présenterons aux chapitres 6 et 7) permettront de cerner certains déterminants relatifs aux changements intervenus et à partir desquels les acteurs ont commencé à prendre en considération cette norme d'égalité. Cela dit, beaucoup de chemin reste encore à parcourir à cet égard.

3.2.1.3 Effets voulus vs. effets non-intentionnels

Le concept d'effets *voulus* ou *attendus* se réfère ici aux effets désirés par le législateur (ou décideur) au moment de l'adoption de la norme juridique. Il se réfère également à l'atteinte des objectifs poursuivis par celui-ci lors de l'adoption (Demers, 1996 : 82). La mesure de l'atteinte de ces objectifs soulève alors le même problème que la mesure de l'efficacité (en termes de conformité ou de non-conformité), puisqu'à ce moment le chercheur doit retracer l'intention du législateur, ce qui est, dans les cas complexes, un exercice souvent ardu voire carrément impossible. Par ailleurs, une disposition législative (aussi justifiée puisse-t-elle être), ou dans notre cas la négociation d'une clause de disparité de traitement (même imposée), peut produire un contre-effet non-envisagé (Demers : 1996 : 83). Ce sont à ces résultantes non-recherchées découlant de la mise en œuvre d'une norme que ces effets *non-intentionnels* renvoient. Ceux-ci, comme le mentionne Demers dans son ouvrage (1996 : 83-85), peuvent avoir des conséquences à la fois positives ou négatives. C'est pourquoi, « dans une perspective plus englobante, l'efficacité de la norme se présente comme un des aspects de son effectivité » (Demers, 1996 : 82). En lien avec notre recherche, s'il apparaît que le législateur voulait éliminer la discrimination dans les milieux de travail et que son intention ne fût pas de stigmatiser les travailleurs en fonction d'une caractéristique personnelle, rien ne laisse présager que le législateur ait pensé à l'élimination des clauses « orphelin » via l'adoption de l'article 10 CDPDJ. C'est la jurisprudence qui permettra de mieux cerner les intentions du législateur et d'encadrer la mise en œuvre de la notion d'égalité réelle²⁹⁹.

²⁹⁹ Cependant, en ce qui a trait à la discrimination systémique, nous aurions mesuré, à l'instar de Charest (2012), les résultats des programmes d'accès à l'égalité ou d'équité en emploi (selon le partage de la compétence législative), ou autrement, les impacts de la *Loi sur l'équité salariale* RLRQ. C. E-12.001.

En effet, au fil des décisions rendues par les différentes instances (tribunaux administratifs, spécialisés ou de droit commun), les concepts de discrimination, d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive ont été définis afin d'assurer l'efficacité de cette norme. Ainsi, la discrimination directe – c'est-à-dire que la mesure adoptée vise directement une personne ou un groupe de personnes et que celle-ci contredit l'un des motifs prévus par la Charte québécoise – a été de tout temps interdite et elle doit nécessairement être corrigée. Si la discrimination est indirecte – puisque la mesure adoptée s'applique à tous, mais que cette application universelle et sans nuance peut avoir des effets discriminants sur une personne ou un groupe de personnes à cause de leurs caractéristiques propres – l'employeur doit mettre en place des mesures d'accommodement raisonnable, sauf en cas de contrainte excessive.

Subséquent, dans notre cadre analytique les effets voulus incluront (sans toutefois s'y limiter) la négociation de mesures d'accommodement raisonnable; nous associerons les effets non-intentionnels principalement à la négociation de clauses de disparités de traitement conduisant tout droit à la victimisation de certains travailleurs minoritaires et à l'augmentation des conflits intra-organisationnels. Nous croyons que cette façon de procéder devrait conduire à cerner certains indicateurs.

Bref, en adaptant ainsi la typologie originalement développée par Demers (1996), nous estimons être en mesure de prendre en compte tous les éléments pertinents à l'évaluation des effets de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination dans les milieux de travail syndiqués au Québec. Ainsi, lorsqu'il sera question des effets concrets, ce sont les modalités d'application qui seront relevées, par exemple les mesures adoptées ou négociées. Pour ce qui est des effets symboliques, on s'intéressera à la valeur et au sens (légitimité et validité) donnés par les différents acteurs à ce droit à la non-discrimination. Quant aux effets immédiats et différés, ceux-ci seront évalués en neuf temps, soit : (1) durant la négociation (donc avant la signature); (2) à la signature de la convention qui a introduit la clause discriminatoire; (3) lors de la période précédant le dépôt de la plainte à la Commission des droits et libertés de la personne et de la jeunesse [CDPDJ] ; (4) au moment du dépôt à CDPDJ; (5) au cours de la période de contestation; (6) lors de la décision du Tribunal des droits de la personne du Québec [TDPQ] ; (7) lors de la décision de porter la cause en appel; (8) lors de la décision de la Cour d'appel; finalement (9) après la décision de la Cour d'appel. Pour étudier les effets voulus qui réfèrent à l'égalité des chances malgré certaines caractéristiques personnelles, nous évaluerons principalement les

mécanismes de négociation et d'accommodement raisonnable mis en place (ou non). En définitive, en ce qui concerne les effets non-intentionnels, nous nous proposons d'analyser les conséquences de l'émergence, de la consolidation et de la disparition des associations parallèles. L'analyse de la jurisprudence et de la doctrine permettra quant à elle de mesurer les changements dans les milieux de travail syndiqués ainsi que de peaufiner nos différentes propositions de recherche.

Néanmoins, comme le mentionnent Lascoumes (1998 : 158), la conceptualisation des effets sociaux du droit ne pourrait se réaliser sans prendre en compte les positions et les ressources de pouvoir des acteurs, « car être en position de pouvoir social, c'est maîtriser le choix du cadre juridique applicable aux situations où l'on est engagé; c'est produire l'interprétation adéquate de ce cadre; c'est pouvoir s'orienter et orienter les procédures et les moyens des règlements de conflits; c'est enfin influencer sur le choix de la solution à retenir » (Lascoumes, 1998 : 158). À ce moment, l'approche paradigmatique retenue devra favoriser la compréhension des logiques d'action syndicale aux différents niveaux, l'évaluation des différentes structures institutionnelles et juridiques ainsi que de leur influence sur les ressources et les capacités des différents acteurs syndicaux. Similairement, le cadre théorique choisi devra rendre possible la mesure de l'évolution de la jurisprudence et des stratégies syndicales aux différents paliers tout comme l'étude détaillée de ces cas, afin de pouvoir comprendre sur quelles bases les différents acteurs structurent leurs actions (typologie de l'action syndicale). C'est pourquoi nous tablerons maintenant sur l'apport d'auteurs abordant ces questions en relations industrielles afin de peaufiner notre modèle d'analyse. Cela étant dit, l'objectif de la prochaine section sera de comprendre le rôle de l'acteur syndical dans la mise en œuvre de la norme d'égalité.

3.3 La norme d'égalité : l'action syndicale et les clauses « orphelin »

Bien qu'il faille reconnaître que l'État, à certains moments, a joué un rôle significatif dans la promotion du droit du travail et dans l'essor du syndicalisme en Amérique du Nord (Giles et Murray, 1996 : 69), l'histoire démontre que la liberté syndicale s'est affirmée à son origine à l'encontre du droit étatique (Verge, 1988). Le mouvement ouvrier n'est-il pas le résultat de multiples luttes mêmes contre l'exploitation et l'absence de pouvoir des travailleurs ? Comme nous l'avons évoqué d'entrée de jeu,

c'est essentiellement la lutte acharnée contre les abus du capitalisme qui a donné au mouvement syndical tout son relief. Cela étant dit, dans une perspective actuelle et future, nous considérons qu'afin de favoriser de nouveaux moyens d'action, les acteurs syndicaux devront intervenir pour que le droit à l'égalité des travailleurs soit pris en compte. Se pose alors la question du comment, compte tenu du fait que la prépondérance des droits fondamentaux pose un problème délicat d'équilibre entre l'action collective et le respect des droits individuels ou minoritaires.

Les syndicats apprennent donc à doser, à articuler et à aménager les rapports entre les sphères du travail et des droits de la personne. En fait, même si nous avons pu démontrer une certaine hiérarchie (vu le caractère quasi constitutionnel du droit à la non-discrimination), les différents acteurs devront nécessairement saisir la complémentarité entre les droits plutôt que leur opposition, comme le démontre l'évolution de la jurisprudence de la Cour suprême. Pour ce faire, à l'instar de Kumar, Murray et Schetagne (1998 : 95), nous croyons que « pour influencer la nature des changements et la vitesse à laquelle ces derniers sont mis en place dans les milieux de travail, les organisations syndicales doivent mettre au point un ensemble de politiques et de systèmes de soutien à l'intention de leurs syndicats ou de leurs sections locales, afin de les informer, de les guider et d'assurer la coordination de leurs actions ». Car, pour le rappeler brièvement, de la revendication à la conciliation, les syndicats ont surtout développé des stratégies défensives³⁰⁰ visant notamment à préserver vaille que vaille les acquis de leurs membres. Pourtant, le développement du secteur tertiaire (celui des services) a des conséquences économiques et structurelles importantes. Effectivement, il favorise la précarisation de l'emploi, la taille modeste des entreprises et l'émergence de nouveaux statuts d'emploi³⁰¹. Pour sa part, l'affaiblissement du secteur manufacturier est porteur de changements qui touchent aux relations de travail tant dans leur forme (négociation raisonnée et de longue durée) que dans leur contenu (réorganisation du travail et demande de flexibilité accrue).

Cela dit, en ce qui concerne la réorganisation du travail, mentionnons que les auteurs Lapointe et Bélanger (1996) ont répertorié trois positions syndicales types. Il s'agissait d'actions qualifiées de défensives, d'accommodantes ou d'offensives. En fait, les actions défensives sont des actions

³⁰⁰ Plusieurs auteurs traitant de réorganisation du travail et de stratégies syndicales se réfèrent à ce concept de stratégie défensive. Le lecteur peut notamment consulter les travaux de Bélanger et coll. (2004), de P.A. Lapointe (1998, 2001), de Lapointe et Bélanger (1996) et de Ian. Robinson (1998) pour plus d'information sur le sujet.

³⁰¹ Le rapport Bernier (2003) renvoie aux travailleurs atypiques, notamment les contractuels, les travailleurs dépendants, ou les travailleurs d'agence.

traditionnelles qui consistent à limiter l'impact des concessions demandées par le patronat et par l'État, à revendiquer haut et fort, autant que possible, pour le maintien du *statu quo*. Les syndicats des cols bleus des grandes municipalités en sont un bon exemple. Dans cette situation, le syndicat a la satisfaction du devoir accompli en ayant protégé les intérêts des membres, inversement, les membres ont le sentiment d'être défendus, soutenus et protégés par leur organisation syndicale. Toutefois, l'employeur perçoit souvent ce genre de syndicat comme un poids additionnel à porter, puisqu'il le brimerait dans ses « droits de gérance » voire le désavantagerait en regard de la compétition mondialisée ou comme dans les municipalités dans son imputabilité en regard des payeurs de taxes. Par ailleurs, une certaine opinion publique serait généralement contre ce trop grand pouvoir syndical.

Les actions accommodantes sont habituellement commises par les syndicats plus ou moins subordonnés à l'employeur et éloignés de leur base. L'action du syndicat se traduit alors par une négociation de concessions en échange de protection, selon la cohésion interne et la présence de démocratie, et cela, habituellement au grand dam des salariés mécontents. Par exemple, le syndicat peut négocier une garantie d'une certaine forme de protection, telle : un nombre d'heures de formation garanti, des préretraites, du temps partagé en échange de l'implantation de changements technologiques, etc. Dans cette situation, malgré un certain partage de pouvoir, l'employeur est généralement satisfait, car sa logique de compétitivité est respectée. D'ailleurs, les auteurs ont noté que certains employeurs adoptent une attitude paternaliste. Devant ce type d'action accommodante, la société est plus réceptive, puisque l'on protège la communauté, notamment lorsque l'on réussit à sauver l'usine.

Enfin, les actions offensives seront soutenues par les syndicats qui démontrent une forte participation démocratique, ayant un programme indépendant et proposant des actions proactives. Les salariés, qui sentent alors leurs besoins et leurs aspirations pris en compte, sont davantage mobilisés. Dans cette conjoncture, l'employeur vit ordinairement avec un partenariat productif, où l'on retrouve coalition et coopération. Il en résulterait pour la société une plus grande solidarité, des alliances et un certain partage de la richesse. Toutefois, cette position requiert une mobilisation massive afin que le syndicat atteigne ses objectifs, tant sur des sujets touchant la formation, la délocalisation ou l'équité. Cette orientation demande au syndicat de communiquer ses objectifs et ses projets, tant à ses membres (la base) qu'à la direction. Cependant, en l'absence de solidarité (interne et externe), il sera bien difficile de retrouver ce genre d'action.

Pour sa part, Jalette (2005 : 99) a répertorié quatre types de positions syndicales par rapport à la sous-traitance, soit : (1) l'opposition, (2) la défensive, (3) l'abstention et (4) l'offensive. Nous nous y attarderons brièvement afin d'en dresser le portrait. L'opposition syndicale concernant la sous-traitance rejoint la position défensive de Lapointe et Bélanger (1996). Cette position trouve le plus d'écho dans la littérature. Il s'agit d'actions souvent spectaculaires (prenons par exemple la grève chez Vidéotron³⁰² de 2002-2003), mais aussi de contestations juridiques. Toutefois, les modifications de l'article 45 du *Code du travail* en 2003 rendent maintenant les contestations juridiques plus difficiles quand la convention collective ne prévoit pas de protection contre la sous-traitance³⁰³.

En ce qui concerne la position défensive, Jalette (2005 : 96) expliquait que : « la convention collective représente sans nul doute le fer de lance d'une stratégie défensive visant à encadrer la sous-traitance et en réduire les impacts pour les salariés ». Le syndicat négocie des clauses qui protégeront jusqu'à un certain point les salaires et les avantages de ses membres, en contrepartie d'un encadrement de la sous-traitance.

³⁰² Vidéotron exigea d'abord des concessions de 35 à 40 millions de dollars sur une masse totale d'environ 120 millions. Puis, l'entreprise annonça son intention de transférer ses six cent cinquante (650) techniciens à *Entourage Solutions Technologiques Inc.* En réponse à des négociations infructueuses, voire teintées de mauvaise foi, les 2200 salariés entrèrent en grève. Le secteur des communications étant de juridiction fédérale, des briseurs de grève remplacèrent les grévistes. Les tensions furent exacerbées et les incidents se multiplièrent. Le conflit de travail durera presque un an. Au printemps 2003, les négociations se concluent par une « victoire syndicale » (?) et le recul de l'employeur à propos de la vente des techniciens à la firme *Entourage*, celle-ci étant annulée. Cette capacité d'avoir pu résister à la sous-traitance des services techniques est considérée majeure par la partie syndicale, d'où cette interprétation de victoire.. Mais dans les faits, « l'entente comprend l'élimination de 248 emplois, dont 120 postes de techniciens. De plus, la semaine de travail pour tous les employés va passer de 35 heures à 37,5 heures. Ces deux heures et demie supplémentaires seront fournies gratuitement par les techniciens et à demi taux par les autres travailleurs. Ceci correspond à une diminution de salaire d'environ 17,5 pour cent pour les techniciens et de 12,7 pour cent pour les travailleurs de l'administration, en tenant compte du fait qu'ils étaient auparavant payés au tarif des heures supplémentaires ». Source internet : www.wsws.org, site consulté le 17 août 2010.

³⁰³ Puisqu'avec ces modifications, l'employeur peut se départir de toutes fonctions qui ne correspondent pas aux activités principales de l'entreprise (son cœur) sans que l'accréditation ou la convention collective ne soit transférable. Le cas de la cafétéria de l'usine Bombardier représente un bel exemple de cette situation. Lors du transfert de ces services, les employés ont dû négocier une nouvelle convention collective, ce qui eut comme résultat d'importantes pertes salariales.

La position de l'abstention présentée dans le cas de la sous-traitance va bien au-delà de la simple inertie (absence d'action entreprise), puisqu'un syndicat suivant cette stratégie laisse en fait le champ libre à l'employeur (mesure qui serait nécessairement fort risquée à long terme). En réalité, l'abstention consiste à choisir de ne pas s'opposer à la sous-traitance. Les motifs les plus souvent invoqués pour justifier un tel positionnement sont l'indifférence et un manque de vision ou de ressources de la part de l'exécutif local. Fait plus étonnant encore, on privilégie cette approche également sous prétexte que la sous-traitance pourrait être favorable aux membres (Jalette, 2005 : 97). Par exemple, faire appel à de la sous-traitance pour l'entretien annuel permettrait aux travailleurs de l'usine de partir en vacances. Par ailleurs, remarquons que les positions défensive et d'abstention peuvent s'apparenter dans les faits à l'action accommodante, telle que définie par Lapointe et Bélanger (1996). En effet, la partie syndicale réussira plus ou moins à sauvegarder les acquis de ses membres selon son pouvoir et sa volonté de négocier.

Quant à elle, la position offensive (comme dans le cas des réorganisations) est de nature beaucoup plus proactive. Le syndicat adoptant cette position s'impliquera et négociera davantage de clauses permettant de maintenir l'expertise à l'interne (Jalette, 2005 : 98). Les auteurs (Lapointe et Bélanger, 1996 et Jalette, 2005) considèrent toutefois que ces positions syndicales ne sont pas mutuellement exclusives, qu'elles peuvent varier dans le temps et surtout selon les enjeux. De plus, il faut aussi prendre en considération le fait qu'une abondante littérature reconnaît que le choix des stratégies des syndicats locaux dépend aussi de leur pouvoir qui lui découle de leur capacité à mobiliser leurs ressources afin de modifier les termes de leurs relations avec les autres acteurs (le patronat, le gouvernement et la société). Nous y reviendrons plus longuement au chapitre suivant, section 4.2.

Bref, la situation est complexe, la diversité de la main-d'œuvre lorsqu'elle n'est pas prise en compte par l'acteur syndical entraîne l'effritement de la représentativité. Cela mène à une dualisation du marché du travail : les protégés (généralement syndiqués) et les exclus (conditions de travail minimales) (Sainsaulieu, 2004). Conséquemment, il en résulte une diminution de la protection sociale pour tous.

De plus, il reste beaucoup à faire pour la mise en œuvre des droits de la personne et des droits du travail. En effet, « le législateur a énoncé des règles de droit, mais le temps serait venu de les établir

concrètement dans les milieux de travail » (Desjardins, 2010 : 8). Mais comment? Inspirée par Desjardins (2008, 2010) il faut alors se questionner : compte tenu des différents enjeux, qui des tribunaux ou des employeurs et des syndicats pourrait le mieux élaborer et mettre en œuvre des mesures d’accommodement bien concrètes sur la base des intérêts en présence et spécialement ceux des salariés les plus susceptibles d’avoir besoin de telles mesures?

Encore récemment, la Cour suprême du Canada³⁰⁴ vint complexifier la tâche du syndicat en insistant sur le fait que l’accommodement raisonnable demeurerait une mesure personnalisée, devant être évaluée cas par cas. Tout en considérant, de manière un peu contradictoire, que des clauses de pratique générale d’une convention collective pouvaient également être considérées comme porteuses d’accommodement. Il faut, néanmoins, à l’instar de Veilleux (2008 : 129) et de Desjardins (2010 : 6), considérer que s’ils s’en donnent les moyens, les syndicats demeurent à ce jour les organismes de défense des salariés les mieux structurés et les mieux placés pour agir aussi bien dans l’intérêt individuel que collectif de ces derniers (tant en matière des droits de la personne qu’en toute autre matière ayant trait à la relation d’emploi) (Veilleux, 2008 : 122). Afin d’être en mesure d’analyser la capacité des syndicats à mettre en œuvre de la norme du droit à l’égalité, nous présenterons dans les prochaines sections les différents niveaux des structures syndicales et leurs champs d’action.

3.3.1 Les niveaux de l’action syndicale

Nous avons déjà établi que l’action syndicale visant à contrer la discrimination est importante. De toute évidence, certains milieux réussissent toutefois mieux que d’autres à contrer cette discrimination. Différents facteurs, notamment les niveaux d’action (local, régional, fédération,

³⁰⁴ L’arrêt *McGill*, répertorié : *Centre universitaire de santé McGill (Hôpital général de Montréal) c. Syndicat des employés de l’Hôpital général de Montréal*, 2007 CSC 4, [2007] 1 R.C.S. 161 « Le caractère individualisé du processus d’accommodement ne saurait être minimisé. En effet, l’obligation d’accommodement varie selon les caractéristiques de chaque entreprise, les besoins particuliers de chaque employé et les circonstances spécifiques dans lesquelles la décision doit être prise. [...] L’accommodement raisonnable est donc incompatible avec l’application mécanique d’une norme d’application générale. En ce sens, le syndicat a raison de dire que la détermination de la mesure de l’accommodement ne peut reposer sur l’application aveugle d’une clause conventionnelle. L’arbitre peut examiner la norme prévue par la convention collective pour s’assurer que son application satisfait à l’obligation d’accommodement qui incombe à l’employeur », (notre soulignement), par. 22.

exécutif national), les ressources disponibles, les connaissances, l'intérêt général, l'environnement, la capacité stratégique, etc., peuvent expliquer une telle différence entre les milieux. Nous y reviendrons dans la prochaine section (3.4). Regardons d'abord qui sont les acteurs syndicaux qui défendent ou se prévalent de ce droit à l'égalité.

Au sens traditionnel des relations industrielles, tel que défini par Kochan et coll. (1984, 1986) puis repris par Weil (1994), nous retrouvons les niveaux d'action nationaux, les fédérations ainsi que les syndicats affiliés (les syndicats locaux). Le comité exécutif national joue le rôle d'un conseil d'administration, il oriente les actions et il veille au rayonnement de la centrale. Les fédérations, qui peuvent être régionales ou sectorielles, offrent les services aux affiliés, elles regroupent le personnel de soutien (tels que les procureurs et les représentants des syndicats affiliés). Tant le niveau national que les fédérations sont dirigés par des représentants élus aux congrès généraux. Ces congrès souvent biennaux ou triennaux rassemblent tous les syndicats locaux, qui délèguent un ou deux membres des comités exécutifs locaux.

Toutefois, dans une perspective plus évolutive, à la lumière des développements jurisprudentiels récents³⁰⁵, nous examinons la possibilité de considérer les membres des syndicats locaux (que ce soit en tant qu'individu ou que groupe minoritaire) comme un palier d'action autonome dans l'univers syndical. En effet, nous partageons l'avis de Nadeau (2012 : 146-150) en lien avec la discrimination. Nous croyons que les membres de l'association syndicale s'avèrent beaucoup plus que de simples éléments de l'environnement, tel que sous-entendu par le courant systémique en relations industrielles. Effectivement, il nous semble qu'ils tiennent un rôle d'acteur à part entière, un acteur ayant des recours et qui, selon les décisions et les enjeux de la situation, influencera l'action ou la réaction syndicale.

Comme nous venons tout juste de le mentionner, plusieurs facteurs doivent être pris en considération lorsqu'on s'attarde aux éléments justifiant les différences entre les dynamiques d'action syndicale. Par exemple, Godard (1994 b) et Frost (2001) exposent la différence entre le niveau d'action des syndicats locaux (ci-après nommés les comités exécutifs locaux, devant gérer le quotidien et

³⁰⁵ Notamment les décisions du TDPQ concernant les clauses « orphelin », CSQ (Arrêt Morin, 2004), les pompiers de Laval (2009) et l'hôpital juif de Montréal (2007).

négocié pour les travailleurs accrédités tout en respectant les lois du travail) et le niveau national (qui a un programme plus large). Ils y font deux constats. Sans réelle surprise, ils attestent d'abord que pour les travailleurs, les comités exécutifs locaux représentent une ressource structurée servant à faire entendre leur voix dans leur milieu de travail. Les travailleurs reconnaissent que celui-ci (l'exécutif syndical) détient la balance du pouvoir et fait contrepoids dans les rapports avec l'employeur. D'ailleurs, notre revue des travaux confirme qu'en Amérique du Nord, les syndicats locaux constituent la pierre angulaire du système de rapports collectifs. À ce titre, ils sont considérés comme un outil essentiel pour la promotion des objectifs syndicaux en matière de changement. De ce fait, la connaissance de la norme (non-discrimination) et la prépondérance d'une égalité moins universaliste et conforme aux droits de la personne, devraient devenir une priorité pour les comités exécutifs locaux.

De façon toute aussi réaliste, leur second constat précise que s'ils veulent être légitimés aux yeux des travailleurs, les syndicats nationaux devront livrer certains services, en connaissant et en reconnaissant les besoins et les préférences de leurs membres (les syndicats locaux et/ou les sections locales). Nous avons alors formulé ce constat ainsi : la capacité du niveau national à fournir des services, à chapeauter les fédérations et les exécutifs, à former et informer la base, de même que l'étendue de sa représentativité, de la qualité de son service de recherche et de son expertise juridique conditionnent le succès éventuel du mouvement syndical à s'organiser en regard des changements en cours (Gagné, 2004 : 33).

Cela étant, nous estimons néanmoins que tous les paliers d'acteurs syndicaux devront faire preuve de *leadership* dans la mise en œuvre du droit à l'égalité. Puisqu'il existe une synergie entre les différents niveaux et certaines actions induisant une réaction, les différentes actions ne peuvent pas toujours être parfaitement associées à un niveau spécifique. Cela étant, nous tenterons néanmoins de définir trois niveaux d'action que nous entendons considérer dans le cadre de cette thèse, soit les procureurs syndicaux (3.3.1.1), les exécutifs locaux (3.3.1.2) et finalement les membres (3.3.1.3).

3.3.1.1 Les procureurs syndicaux

Dans les milieux de travail où l'on retrouve des syndicats indépendants, les services juridiques proviennent des bureaux d'avocats privés se spécialisant en représentation syndicale. En lien avec la discrimination dans les milieux de travail, nous avons eu accès au résumé d'entrevues menées au début des années 2000 (soit avant l'arrêt *Parry Sound* de 2003) par le groupe de recherche de Vallée et Coutu (contenu non-publié). Une analyse sommaire permet de constater que tant les procureurs que les conseillers syndicaux reconnaissent la pertinence de la Charte québécoise en matière de discrimination en emploi, d'autant que le handicap doit dorénavant se plaider en fonction de la notion d'accommodement. Ceci facilite la défense du membre par le syndicat, puisque contrairement au congédiement administratif, le fardeau de la preuve repose alors sur l'employeur. Les procureurs et conseillers syndicaux estiment néanmoins que pour plaider la discrimination, il faut d'abord la voir et la reconnaître.

En outre, ceux-ci admettront que la situation sera beaucoup plus délicate lorsqu'elle mettra en cause deux membres dont les plaintes s'entrechoquent. Toutefois, plusieurs d'entre eux considèrent que s'il y eu dans les années 90 une augmentation des plaintes fondées sur la notion de discrimination, ce concept a souvent été utilisé à toutes les sauces et son emploi n'est pas toujours approprié. La lecture de textes publiés depuis cette série d'entrevues nous autorise à confirmer cette même tendance aujourd'hui : une confusion persiste toujours autour du concept de discrimination.

3.3.1.3 Les comités exécutifs locaux

Avant la fin des années 90, les comités exécutifs locaux démontrent peu d'intérêt pour les revendications contre la discrimination et pour les questions reliées à l'accès à l'égalité. Une analyse historique permet de constater qu'à la suite du choc pétrolier des années 70 et de la récession de 1982, ils sont suffisamment préoccupés et occupés par la préservation des acquis et des emplois. Du reste, la perception à cette époque est que leur devoir se limite à la représentation et à la protection des acquis des membres déjà en place. Cette attitude conduira dans les années 90 à une prolifération de clauses de disparités de traitement, dites clauses « orphelin », en lien avec la date d'embauche. C'est d'ailleurs en

réponse à la multiplication de ce type de clauses que le gouvernement du Québec déposera, après deux ans de débat, un projet de loi pour interdire ce type de clause. Étant donné que la négociation de clauses « orphelin » est centrale à l'objet de cette thèse et l'importance de leurs effets, nous nous y attarderons plus en détail ultérieurement (section 3.3.2.2).

Cela étant dit, mentionnons que différentes études menées par Legault entre 2005 et 2007 démontrent encore une certaine résistance des syndicats locaux face aux mesures d'accommodement, notamment chez les cols bleus et dans la construction. Il en serait ainsi possiblement parce que les droits provenant des chartes et les moyens mis en place tels que les programmes d'accès et d'équité en emploi (PAE et PEE) sont mal compris et/ou mal implantés, ou soulèvent de fortes résistances. Toutefois, comme la situation s'avère complexe, Legault (2006 : 105) a examiné quatre avenues afin de mieux comprendre cette résistance : une première se rapporte à l'intérêt des femmes à occuper un emploi de cols bleus; la seconde s'interroge sur l'utilité des conventions collectives comme outils de promotion de l'équité en emploi; la troisième porte sur l'absence ou presque de paritarisme dans l'application des programmes; et la dernière propose une nouvelle piste de réflexion : celle de la confrontation entre deux conceptions de l'égalité.

L'argument économique est à maintes reprises le premier utilisé pour expliquer le faible intérêt des femmes aux postes de cols bleus. Si tel en était le cas, pourquoi alors ne pas transférer la lutte pour revendiquer l'équité salariale plutôt que de travailler sur la ségrégation du marché, demande Legault (2006 : 105)? Cette observation soulève dès lors d'autres questionnements : vaut-il mieux « briser la ségrégation d'abord, puis voir augmenter les salaires des femmes [ensuite] », ou encore « rétablir l'équité salariale d'abord et favoriser ensuite la rupture de la ségrégation qui en découlerait? » (Legault, 2006 : 105-106). Le raisonnement économique n'est pas le seul à retenir; la liberté de choix, les différences biologiques et fondamentales entre hommes et femmes et l'accessibilité au marché primaire (secteur caractérisé par les hauts salaires et la sécurité d'emploi) représentent différentes thèses qui s'opposent en ce qui a trait à l'intérêt des femmes pour certains emplois (Legault, 2006 : 106). La deuxième piste, à savoir si les conventions collectives peuvent être une solution de rechange aux programmes d'équité, laisse peu de place à l'optimisme. Les études canadiennes démontrent que les conventions collectives ne se substituent pas aux PAE, puisque celles-ci ne s'attaquent ni à la question d'accès égal à l'emploi, ni à l'augmentation des femmes dans les emplois à prédominance masculine (Legault, 2006 : 109). La troisième avenue retenue revient sur l'exclusion du syndicat lors

de la mise en œuvre des PAE. L’auteure constate que le caractère discrétionnaire du processus nuit à l’atteinte des résultats, car les membres du syndicat deviennent méfiants et mal disposés à l’endroit des mesures mises en place unilatéralement par l’employeur. Les craintes portent notamment sur la pérennité des droits d’ancienneté, la sélection méritocratique, l’impact négatif de l’arrivée des femmes sur le salaire, la perte de contrôle sur l’environnement de travail, la position des femmes face au collectif, les nouveaux motifs de mesures disciplinaires, etc. (Legault, 2006 : 110-111). Legault (2006 : 112) affirme néanmoins qu’un syndicat engagé lors de l’implantation d’un PAE pourra aider au succès du programme, tant et aussi longtemps que le collectif y adhère.

C’est la dernière piste de Legault (2006 : 113-117) qui s’avère à notre avis la plus pertinente dans le cadre d’une recherche sur la mise en œuvre de la norme d’égalité. Pour revenir sur la différence entre équité (justice naturelle ou morale) et égalité (pareillement, de façon identique), il faut convenir que la différence entre l’égalité de résultat et l’égalité de traitement (ou des chances) remet en cause deux importants postulats syndicaux : celui de l’égalité formelle de tous les membres et celui du monopole de représentation (2006 : 117). Les accommodements demandés et mis en place sont vus comme des traitements de faveur, le fait de privilégier l’embauche de femmes comme de la discrimination à rebours (2006 : 113), des quotas à l’américaine (2006 : 114). Dans les milieux syndiqués, « on insiste encore sur la lettre de la Charte québécoise soit l’interdiction de distinguer et d’exclure autant que de préférer les membres d’un groupe cible » (Legault, 2006 : 114).

En résumé, l’analyse empirique³⁰⁶ démontre la difficile réconciliation entre le droit du travail et les droits de la personne. Les comités exécutifs locaux sont malmenés par les enjeux que posent la question de l’accommodement, la confusion autour du devoir de juste représentation (art. 47.2 du *Code du travail*), la fragilité des résultats des programmes d’équité en emploi, l’action ou l’inaction patronale et l’opinion publique. Néanmoins, l’intégration à titre préventif de certaines balises, telles que des clauses prévoyant la réintégration des salariés après une absence de longue durée, des clauses permettant un reclassement ou un déclassement, un privilège de déplacement, un retour progressif, un remplacement, ou un congé sans solde (autant d’actions qui soutiennent le droit à l’égalité) constituerait selon Brunelle (2004, 2007a et b, 2008a et b) et Legault (2005, 2006) une forme de protection, en plus de démontrer une forme d’appropriation du principe d’égalité. Cela serait-il

³⁰⁶ Nous faisons ici référence à une étude non-publiée que nous avons menée auprès de l’exécutif local du cimetière de Notre-Dame-des-Neiges à Montréal dans le cadre d’une présentation donnée à l’ACRI 2009.

suffisant pour enrayer les recours individuels contre les exécutifs syndicaux locaux? Nous croyons que la question mérite d'être posée et de faire l'objet d'enquêtes de terrain. Mais par ailleurs, qu'en penseraient les membres?

3.3.1.4 Les membres

Depuis 1977, plusieurs recours individuels s'offrent aux salariés qui se croient victimes de discrimination. Entre autres, il arrive fréquemment que des membres minoritaires se regroupent de façon parallèle aux syndicats pour défendre leurs droits (Brunelle, 2002). Ainsi, selon le *Code du travail*, le salarié (ou alors le groupe minoritaire) peut obtenir l'autorisation de la CRT de déférer son grief à l'arbitrage en cas de manquement à l'article 47.2 (devoir de juste représentation), en vertu des articles 47.3 et 47.5. Un second recours consiste, en cas de discrimination lors de la négociation, à déposer une plainte à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, plainte qui éventuellement pourra se rendre au Tribunal des droits de la personne. Finalement, le travailleur peut porter sa cause devant la CSST (LATMP) dans les cas de lésion professionnelle, tel que l'exige l'arrêt *Béliveau-St-Jacques*³⁰⁷.

Mais comment ne pas être perplexe devant une telle diversification des recours disponibles? Quelles sont les connaissances des membres par rapport à ces différents recours? Bien que la quantité de plaintes reçues par la CRT en vertu de l'article 47.2 ait augmenté au fil du temps, il semblerait que le taux de rejet s'élève proportionnellement. Or, Pineau (2008) constatait « une étonnante dérive », une grande incompréhension concernant ce recours. L'étude du cas que nous avons réalisée en mai 2009 reflète également cette réalité. Du reste, il appert que les griefs défendus concernent surtout la discrimination fondée sur le handicap (plus de 80 % des griefs concernant la discrimination). En revanche, il existe une grande hétérogénéité parmi les différentes plaintes traitées au Tribunal des droits de la personne.

³⁰⁷ *Béliveau St-Jacques c. Fédération des employées et employés*, [1996] 2 R.C.S. 345.

À l'instar de Nadeau (2012 : 149), devant l'importance des recours disponibles et de leur impact sur la solidarité au sein de l'unité d'accréditation, nous nous interrogeons à savoir :

Comment ne pas déceler dans ces développements, les possibles germes d'une «représentation alternative », plus en phase avec les intérêts spécifiques des uns et des autres ? Ne peut-on pas anticiper que les prochaines étapes d'un tel mouvement pourraient consister à exiger que les revendications « sectorielles » de ces nouveaux groupes soient présentées directement à la table de négociation par des porteurs différents ?

Ainsi, ces associations dites parallèles pourraient venir déstabiliser l'action syndicale traditionnelle jusque dans son monopole de représentation. Compte tenu du fait que « le cadre classique de la représentation syndicale [est] en métamorphose depuis une vingtaine d'année » (Nadeau, 2012 : 146), il devient légitime de vérifier si les membres peuvent représenter un palier décisionnel au sein de l'organisation syndicale, plutôt qu'une simple composante interne devant être consultée.

En résumé, les trois niveaux d'action syndicale ici invoqués jouent chacun à leur manière un rôle important dans la mise en œuvre du droit à l'égalité. Le rôle des procureurs se concentrerait autour de l'encadrement et du soutien aux exécutifs syndicaux locaux, pendant que ceux-ci sont confrontés à des demandes patronales de réorganisation et de rationalisation lors des négociations, impliquant des choix difficiles tel que négocier entre précarité et discrimination, pour les futurs travailleurs ou ceux à statut précaire. Les membres disposant dorénavant d'une multitude de recours juridiques afin de faire valoir leurs droits deviennent plus revendicateurs. Plus important encore, dans le cadre de cette recherche et compte tenu que dans ce troisième chapitre nous désirons concentrer la démarche autour de l'action syndicale en lien avec la norme d'égalité, la complexité des enjeux reliés à la négociation de clauses « orphelin » se démarque clairement. Il faut donc mieux les définir, chose que nous effectuerons dans la prochaine section.

3.3.2 Les clauses « orphelin »

Surgeant comme une alternative à la relocalisation, à la sous-traitance ou à l'impartition dans tous les secteurs (qu'il s'agisse des secteurs public, parapublic, péri-public et même privé), les clauses « orphelin » (désormais dénommées clause de disparités de traitement dans la *LNT* et par l'office de la

langue française) sont apparues au Québec dans les conventions collectives vers le milieu des années 80 sous forme de clauses à double palier (Coutu, 1999 : 9). Ces clauses avaient comme principal atout de permettre à l'employeur de réaliser des économies sur la masse salariale en payant moins les nouveaux travailleurs, tout en permettant aux anciens de conserver leurs acquis. Attendu que la disparité de traitement transfère le poids des compressions budgétaires sur les nouveaux salariés et que ses effets perdurent dans le temps, plusieurs intervenants du marché du travail considèrent ces clauses comme « un fléau, une pratique égoïste et immorale » (collectif, 1999), venant remettre en question le principe d'équité intergénérationnelle et pouvant contribuer à augmenter les inégalités sociales.

3.3.2.1 Définir la clause « orphelin »

Si à l'origine les clauses « orphelin » visaient surtout à introduire une deuxième échelle salariale (notion de *two-tier wages* en anglais) moins élevée qui s'appliquait à compter d'une date d'embauche déterminée ou à un groupe clairement identifié, il existe aujourd'hui différents modèles de clauses « orphelin ». En effet, alors que certaines clauses autorisent la création de doubles échelles salariales qui convergent éventuellement (échelles temporaires) ou non (permanentes) dans le temps; d'autres permettent le gel d'échelon, ou encore introduisent une nouvelle échelle en augmentant le nombre d'échelons avant d'atteindre le plafond salarial. Devant un tel polymorphisme de présentation et puisque la présente thèse tourne directement autour de ce concept, il importe de clairement définir les clauses « orphelin », afin d'en comprendre toutes les subtilités, en y incluant toutes les situations possibles.

À l'instar de Coutu (1999 : 10), nous retiendrons la définition proposée par le Barreau canadien en 1998, puisque celle-ci réalisa un large consensus. Ainsi, une clause de disparité de traitement (le concept juridique défini par l'art.87.1 *LNT* possède un sens juridique spécifique), dite clause « orphelin » (le concept vernaculaire ayant un sens plus large et une connotation plus sensible), peut être définie comme « toute clause qui a pour objet de soumettre, en fonction de leur date d'embauche, un ou plusieurs salariés à des conditions de travail moindres que celles consenties aux autres salariés qui accomplissent un travail équivalent au sein de l'entreprise » (Coutu, 1999 : 10). La clause « orphelin » ainsi définie est, selon Rebello (collectif, 1999 : 11), suffisamment large pour définir le concept en entier et « permet d'inclure la discrimination fondée tant sur le statut d'emploi que sur celle

fondée sur l'existence d'une double échelle salariale ou d'un gel d'échelon. [Cette définition] ne se limite [d'ailleurs] pas au milieu syndiqué ». Or, lorsqu'ainsi formulée, aucune distinction n'est apportée entre une clause permanente ou temporaire, une façon plutôt hasardeuse de nuancer les clauses « orphelin » selon Marcel Pépin, alors président de la CSN (collectif, 1999 : 62). Devant la prolifération de telles clauses, l'importance du débat social et l'incapacité du mouvement syndical à juguler leur progression, le gouvernement de Lucien Bouchard s'engagea à adopter une loi les interdisant³⁰⁸.

Ainsi, après deux ans d'âpres débats publics sur le sujet, le gouvernement du Québec modifia la *Loi sur les normes du travail*³⁰⁹ en 1999 en y ajoutant une section interdisant certaines formes de disparités de traitement. Bien qu'inspiré par la définition auparavant présentée, le législateur prendra toutefois en considération la notion de temporalité, au grand dam de plusieurs intervenants syndicaux et des organismes non-gouvernementaux (ONG, principalement ceux défendant la cause des jeunes, des femmes et/ou des immigrants). Même s'il condamnait le principe des clauses « orphelin », Henri Massé, alors président de la FTQ (Collectif, 1999 : 72), nuancait néanmoins sa position : si l'ajout d'échelons pouvait éviter la sous-traitance, les compressions de personnel ou la fermeture d'usine alors celles-ci devenaient sinon satisfaisantes du moins tolérables (légitimées). C'est du reste cette position qui se reflète dans le projet de loi proposé lors des débats et qui en exprime l'effet avant tout *symbolique* (puisque'il est aisé de revêtir d'une apparence temporaire des clauses de disparités de traitement à effet permanent).

Ceci dit, l'adoption du projet de loi 67 a introduit les articles 87.1 à 87.3 de la LNT, interdisant des conditions de travail moins avantageuses basées sur la date d'embauche si elles ne se résorbent pas dans un délai raisonnable. Du même coup, le législateur a dû choisir entre les différents vocables (clauses « orphelin », clauses discriminatoires ou clauses de disparité de traitement) celui sous lequel seront dorénavant nommées les clauses interdites afin de combattre une certaine forme de discrimination en emploi; il a arrêté son choix sur la dernière, disparité de traitement.

³⁰⁸ Un peu ironiquement d'ailleurs, ce sont l'objectif de déficit zéro et les lois promulguées par son gouvernement qui ont forcé plusieurs organisations à adopter des clauses « orphelin ».

³⁰⁹ *RLRQ, c. N-1.1*

On sait maintenant que l'interprétation faite par certains tribunaux, à partir de cette définition adoptée dans la *Loi sur les normes du travail*, est encore fort restrictive, puisque jusqu'à présent les statuts d'emploi ne sont pas reconnus comme discriminatoires. Subséquemment, les effets économiques néfastes subis tant par certains enseignants (découlant d'un gel d'un échelon), par les pompiers de Laval embauchés après 1998 (introduction d'une deuxième échelle plus longue et avec un salaire à l'entrée moindre), que par les constables spéciaux occasionnels à l'emploi en novembre 1996 (rétrogradation à l'échelon d'entrée de la nouvelle échelle dorénavant à 10 échelons) n'ont jamais vraiment été corrigés. Chez les enseignants, la cause n'a d'ailleurs jamais été entendue sur le fond par les tribunaux supérieurs, tandis que les pompiers de Laval et les constables spéciaux occasionnels du Québec ont été déboutés en Cour d'appel.

3.3.2.2 Les enjeux reliés aux clauses « orphelin »

Malmené notamment par la montée de l'idéologie néolibérale à la faveur d'un contexte économique difficile, puis avec l'avènement des nouvelles technologies informatiques et l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, le monde du travail des années 80 est déstabilisé. Cela aura deux résultats : 1) engendrer une ascension de nouveaux statuts d'emploi dits atypiques souvent plus précaires ; 2) constater que les employeurs (voire parfois même les syndicats) tentent de justifier l'insertion de clauses « orphelin » en utilisant une logique statistique ou administrative reliée à la sauvegarde de l'emploi. Selon Grand'Maison (Collectif, 1999 : 51) « les débats sur les clauses « orphelin » sont souvent fonctionnels et ramenés à des considérations ponctuelles sinon conjoncturelles », élaguant du coup toutes références aux conséquences pour les jeunes et toute vision d'avenir. Pour Marcel Pépin (collectif, 1999 : 57-58), devant une telle conjoncture, le mouvement syndical doit se prémunir contre « un corporatisme de bas étage ». Le discours relatif aux clauses « orphelin » est subséquemment polarisé. Si pour certains ces clauses permettent de sauver voire de créer des emplois, pour les autres les clauses « orphelin » s'inscrivent dans un processus de précarisation progressive de l'emploi.

Les enjeux concernant les clauses « orphelin » sont donc multiples, et ce, par leurs possibles effets discriminatoires sur les jeunes, les femmes et les immigrants (les nouveaux arrivés sur le marché de l'emploi), par la rupture des solidarités intergénérationnelles ou syndicales, par leurs conséquences

économiques pour les travailleurs visés, par la remise en question des principes fondamentaux d'égalité (« à travail égal salaire égal », ou « l'égalité des chances ») contribuant du coup à l'accroissement des inégalités sociales. Le climat général alors en place engendre méfiance et questionnement lorsque les discussions dans les milieux de travail se tournent vers ces clauses « orphelin ». (Collectif, 1999, Coutu, 2000, Bich, 2001 et Gagné, 2006). Afin de rétablir un certain équilibre, le gouvernement a dû intervenir, comme le recommandait d'ailleurs la CDPDJ dès 1990. Pour ce faire, on choisit d'adopter, en 1999, de nouvelles normes³¹⁰ qui interdisent les clauses permanentes de disparités de traitement. Cependant, ce nouvel encadrement juridique sera jugé insuffisant et mal adapté par plusieurs acteurs, puisque même temporaire l'effet économique de telles clauses sera permanent et de plus « l'expérience l'a démontré dans plusieurs entreprises, l'usage de clauses « orphelin » a un effet négatif important sur la productivité des entreprises » (Lefebvre dans Collectif, 1999 : 112).

La recension des écrits a permis de cerner quelques déterminants de la stratégie syndicale locale en lien avec la négociation de clauses « orphelin ». Il s'agit de la défense des intérêts collectifs des membres, de la recherche d'une entente avec l'employeur afin d'éviter les compressions de postes ou la sous-traitance, de certaines difficultés à se projeter dans l'univers des employés non encore embauchés, ainsi que du manque de ressources ou de connaissances à cet égard. Cependant, qu'importe la logique d'action adoptée, certaines présumées victimes prendront des mesures pour tenter de faire corriger la situation en leur faveur.

En prenant ces informations en considération, notre objet de recherche devient : quelles sont les effets des actions entreprises? Pour étudier les effets de cette mise en œuvre de la norme d'égalité sur le mouvement syndical, nous avons précédemment défini le concept d'effectivité. Nous devons maintenant examiner quels courants théoriques pourront nous guider dans la conceptualisation des notions de stratégie, de pouvoir et d'action syndicale. Ces courants théoriques devront nous amener à déterminer en quoi et pourquoi les acteurs syndicaux sont capables d'agir.

³¹⁰ Projet de loi no. 67 déposé à la 1^{ère} session, 36^e législature (Québec), *Loi modifiant la Loi sur les normes de travail [LNT] en matière de disparités de traitement*, articles 87.1 à 87.3 de la LNT.

3.4 Les courants théoriques en relations industrielles : l'autonomie de l'acteur syndical

Nous entendons appréhender le syndicalisme, à la manière de Gagnon (1991 : 89), dans une perspective de « dialectique instituée ». Cela signifie que le syndicalisme est considéré comme un acteur social se déplaçant dans le temps entre les pôles de l'institution et du mouvement social³¹¹. Ces deux pôles constituent l'entité syndicale (Gagnon, 1991 : 89). Cette façon de concevoir le mouvement syndical viendra teinter nos choix théoriques. Ceux-ci devront cependant nous amener à déterminer en quoi et pourquoi les acteurs syndicaux sont capables d'agir puisque nous voulons conceptualiser la mise en œuvre de la norme d'égalité.

Reflète de la diversité des objets d'étude et des méthodes utilisées, les relations industrielles font partie d'un champ d'études interdisciplinaire et multi-paradigmatique. Ce pluralisme signifie qu'il est peu probable qu'une seule théorie puisse répondre à l'ensemble des questions qui se présentent en relations industrielles (Müller-Jentsch, 1998 : 235). Différentes approches théoriques en relations industrielles (systémique, institutionnaliste, pluraliste et stratégique) partagent néanmoins plusieurs assertions quant à la nature des sciences sociales (objectiviste) et de la société (ordre et stabilité) selon Burrell et Morgan (1979).

Bien que la théorie de Dunlop fût bonifiée par quelques auteurs, notamment Craig (1983) et Boivin (1989) qui ont cherché à objectiver et à élargir la variable dépendante ainsi qu'à préciser les variables indépendantes et malgré la popularité de cette approche dans les années 60 et 70, plusieurs chercheurs en ont fait la critique, en s'attaquant notamment au fait qu'elle aurait perdu de sa pertinence en temps d'instabilité industrielle. Ainsi, nous convenons que la théorie systémique³¹² ne parvient pas à

³¹¹ L'auteure entend par « institution » ou « institutionnalité » les fonctions d'agent économique de représentation et de négociation (régulation), tandis qu'elle se réfère aux activités de mobilisation et de contestation pour représenter le concept de mouvement social (Gagnon, 1991 : 87-90).

³¹² Notons toutefois que la théorie parsonienne des systèmes ouverts a été infléchi et elle a été grandement radicalisée par le sociologue Niklas Luhmann (théorie des systèmes autoréférentiels). Les sous-systèmes sociaux (économie, politique, science, droit, etc.) sont pleinement autonomes, fermés dans leurs opérations à l'environnement, mais ouverts cognitivement à celui-ci. En conséquence, les systèmes n'interagissent pas entre

expliquer le processus de mise en œuvre du droit à l'égalité, car elle se penche davantage sur les résultats (extrants) que sur les moyens choisis pour arriver à ces résultats (soit notre objet de recherche). Pour autant, la théorisation n'a pas été impossible en relations industrielles, si nous acceptons que des théories de moyenne portée (Merton) soient pertinentes dans un champ d'études multidisciplinaire, puisque celles-ci portent sur des dimensions spécifiques³¹³. C'est d'ailleurs à cause de son déterminisme que nous préférons opter pour un modèle plus volontariste, tel que le modèle des choix stratégiques.

En ce sens, l'approche préconisée par Weil (1994) en milieu syndical, laquelle adapte l'approche stratégique américaine développée par Kochan, Katz et Mckersie (1986), revêt une pertinence certaine. Plus encore, cette approche devient plus qu'adéquate dans le cadre de notre recherche lorsque combinée au modèle développé par Frege et Kelly (2003 : 13). En effet, comme nous le verrons plus loin, le modèle proposé par ces auteurs prend en compte les différents contextes (juridique, économique, social, etc.), les structures syndicales et politiques ainsi que l'idéologie syndicale, autant de facteurs pouvant influencer la mise en œuvre de la norme d'égalité. Les auteurs, au-delà des ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie, préconisent que les acteurs syndicaux doivent être aussi capables de la mettre en œuvre. Dès lors, il faut aussi faire référence aux concepts de pouvoir, de moyens d'actions, de dynamiques organisationnelles, etc. C'est pourquoi la notion des triangles du pouvoir syndical telle qu'élaborée par Lévesque et Murray (1998, 2003, 2010a) viendra aussi enrichir notre réflexion théorique. Afin de bien cerner théoriquement ce concept d'autonomie de l'acteur syndical, cette section sera divisée en deux parties. La première (3.4.1) présentera quelques courants théoriques en lien avec le concept d'action stratégique, alors que la seconde (3.4.2) abordera les concepts de pouvoir et de capacité.

eux suivant le modèle simple d'*input/output* comme chez Parsons (et Dunlop), mais communiquent plutôt de manière aléatoire et complexe. La théorie des systèmes autoréférentiels a connu deux prolongements importants en relations industrielles. Le premier, l'idée développée par Ralf Rogowski (Warwick), voulant que le *système des RI* soit lui-même un *sous-système autoréférentiel*, une idée qui ne fait toutefois pas l'unanimité chez les partisans de la théorie *luhmannienne*; le second, l'idée de *droit réflexif*, introduite de manière générale par Gunther Teubner (Francfort), qui est celle d'une production, interprétation et application du droit tenant compte de la nature autoréférentielle des sous-systèmes sociaux. Cette idée a été transposée au domaine du travail, notamment par Simon Deakin (Cambridge), avec la notion de « *droit réflexif du travail* » (*Reflexive Labor Law*) (cette note découle d'une discussion ayant eu lieu en 2010, avec Michel Coutu, professeur titulaire à l'école des relations industrielles de l'UdeM et directeur de cette thèse).

³¹³ Note de cours séminaire de maîtrise, « Théories et modélisation », donné à l'École des relations industrielles par le professeur J. Charest, Automne 2003.

3.4.1 Le concept de stratégie syndicale

Les approches interactionnistes proposent comme principe d'explication des phénomènes sociaux, l'agrégation des comportements individuels nés de la motivation des acteurs. Selon les différents auteurs (à quelques variantes près), loin d'être déterminé par des structures ou des systèmes ou de représenter une simple réaction à l'environnement, le comportement humain dépend d'un processus interactif de construction de cet environnement. D'autres vont plus loin encore en affirmant que le système n'existe que par l'acteur qui lui donne vie et peut le transformer (Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, le système serait produit de l'homme. En accordant une telle marge de manœuvre aux acteurs, cette approche s'oppose à la théorie systémique pour certains chercheurs, tandis que pour d'autres³¹⁴, elle l'enrichit, puisque celle-ci va au-delà des prémisses déterministes. Quoiqu'il en soit, cette approche est résolument volontariste.

Les approches interactionnistes seront intéressantes pour notre recherche, car elles se concentrent précisément sur les stratégies des acteurs. Elles ont comme postulat que les contraintes externes ne déterminent pas complètement les résultats, puisque les acteurs réagissent à ces contraintes et adaptent leurs stratégies en conséquence pour atteindre leur but. Audet et Larouche (1988) répertoriaient deux théories à l'intérieur de cette approche axée sur le volontarisme, soit : l'approche stratégique américaine (très populaire en R.I.) et l'approche stratégique française (moins conformiste dans notre champ d'études). Ces approches stratégiques, qu'elles soient françaises ou américaines, comportent des éléments qui méritent d'être incorporés à notre modèle d'analyse. Voyons pourquoi.

Effectivement, l'approche française des auteurs Crozier et Friedberg (1977), complétée par celle de Bernoux, se concentre sur les organisations (notions du pouvoir et de ses sources), alors que celle de Reynaud (2004), prend comme point de départ de son analyse la règle (même si elle n'est pas, en principe, juridique). Quant à elle, l'approche américaine prend en compte le contexte, considère plusieurs niveaux d'analyse et se rattache aux théories de moyenne portée, s'adressant spécifiquement à l'acteur syndical. Donc, nous débuterons avec l'analyse de l'approche française (3.4.1.1), puis de l'approche américaine (3.4.1.2) de Kochan, Mckersie et Cappelli (1984), de laquelle découle

³¹⁴ Incluant Kochan, Katz et Mckersie (1986).

l'approche des choix stratégiques s'appliquant à l'acteur syndical (Weil : 1994). Nous concluons cette section concernant l'approche stratégique américaine avec le modèle proposé par Frege et Kelly (2003), qui pourrait d'une certaine manière aussi s'insérer dans les approches dites institutionnalistes.

3.4.1.1 L'approche stratégique française

Audet et Larouche (1988) ne considèrent pas l'approche stratégique française au sens strict comme une théorie relative aux relations industrielles, puisque celle-ci, en se concentrant sur les acteurs dans l'organisation, relève davantage de la sociologie des organisations que de la sociologie des relations industrielles. Nonobstant la position de ces auteurs, nous considérons qu'il est approprié de traiter de cette approche ici, car elle fait ressortir la dynamique entre les acteurs et leur milieu du travail. Trois auteurs sont particulièrement intéressants puisqu'ils sont complémentaires. Alors que deux d'entre eux traitent de la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ainsi que Bernoux, 1985), Reynaud (2004) aborde directement la sociologie des relations professionnelles.

Remarquons de prime abord que deux différences fondamentales se dessinent entre les auteurs à ce sujet. La première concerne la prémisse qui permet de relier le tissu social et l'action collective : pour Crozier et Friedberg (1977), il s'agit du pouvoir, tandis que pour Reynaud (2004), il s'agira de la règle. La seconde différence découle des objets d'étude. Crozier et Friedberg (1977) (et même Bernoux, 1985), en se concentrant sur des études micro, éludent complètement le rôle de l'État, tandis que pour Reynaud (2004 : 214), l'État sera plus qu'un tiers garant au-delà de la tradition pluraliste. Il reconnaît l'État comme un acteur stabilisant le système, par ses actions encadrant la régulation collective, à titre de législateur et de négociateur. Toutefois, soulignons qu'il n'est pas assuré que les leçons se limitant à l'entreprise tirées des études empiriques de Crozier et Friedberg (1977) puissent se transposer au monde des règles juridiques.

Les sociologues Crozier et Friedberg, Bernoux, ainsi que Reynaud ont néanmoins des postulats communs : l'organisation est un construit et non une réponse aux contraintes contextuelles; l'être

humain est un acteur stratégique doté de rationalité, même si elle est limitée³¹⁵; les acteurs sont autonomes et aptes à manipuler ou à transformer le système, que ce soit en vertu des jeux de pouvoir dont ils disposent (Crozier et Friedberg : 1977) ou par la construction de la règle (Reynaud : 2004). Cependant, si pour Crozier et Friedberg (1977), tenants de l'analyse stratégique des organisations, l'objet d'étude sera l'analyse du pouvoir, des zones d'incertitude et du système d'action concret dans l'organisation, ce sera plutôt la régulation conjointe des relations professionnelles pour Reynaud (2004 : 212), puisque celle-ci est « l'opération par laquelle se constituera une communauté autour d'un projet ». Toutefois, malgré le consensus, le conflit ne peut jamais être éliminé. C'est d'ailleurs pourquoi selon Reynaud, l'État interviendra comme tiers garant :

L'usager de la loi cherche à réaliser son projet [...] non à se conformer aux intentions du législateur. [...] Réciproquement, le droit ne détermine pas ni la logique de l'action de ceux qui ont à le respecter, ni le système ne définit leurs rapports. Il fixe seulement certaines limites et certaines contraintes à leurs conventions et leur fournit des ressources (Reynaud, 2004 : 214).

Par la suite, Bernoux (1985) s'inspirant de la théorie de Crozier et Friedberg (1977), définira l'organisation comme :

[...] un construit humain ou d'un ensemble humain structuré. Cet ensemble, composé de membres qui y développent des stratégies particulières qui les structurent dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l'environnement, est donc en lui-même en mouvement permanent. Il se donne de nouveaux objectifs, change les anciens [...], etc. Il a donc besoin d'ajustements permanents. [...] Il n'y a jamais d'ajustement "naturel". Ceux-ci sont construits. (1985 : 138)

De cette définition découlent deux constats. D'une part, des acteurs relativement libres interagissent et créent un système qui structurera leurs comportements. D'autre part, les acteurs emploieront des stratégies pour contourner l'effet contraignant du système (Bernoux, 1985 : 138). Pour étudier ces deux processus, Crozier et Friedberg (1977) avaient auparavant développé un concept d'analyse stratégique s'articulant autour de la compréhension des relations entre acteurs interdépendants dans une organisation. Les auteurs utilisaient trois concepts clefs afin de comprendre le fonctionnement des organisations : le système d'action concret (façon dont les acteurs établissent

³¹⁵ La rationalité des stratégies est limitée au sens où il n'y a pas de '*one best way*'. Il y aura une solution satisfaisante et une bonne décision sera prise compte tenu de l'information alors disponible.

leurs relations dans l'organisation), les zones d'incertitude (changement dans l'environnement) et le pouvoir (conflits de pouvoir). Bernoux (1985) utilisera aussi ces trois concepts, quoiqu'un peu plus tard,

Selon Crozier et Friedberg (1977), il y aurait deux sous-systèmes d'action concrète, comme objet d'analyse : la régulation (c'est-à-dire les règles que les acteurs se donnent pour vivre au quotidien) et les alliances (puisque l'environnement est variable et que les solutions sont temporaires). Tandis que Bernoux définit le système concret d'action comme « l'ensemble des relations qui se nouent entre les membres d'une organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens » (1985 : 167). Les relations qui se développent entre les individus se créent en fonction des intérêts de ces derniers, mais aussi en fonction des contraintes de l'environnement (Bernoux, 1985 : 138). Donc, la nécessité (ou le désir) imposerait certaines alliances. Or, une certaine régulation des relations, mais aussi des contraintes, émaneront de ces alliances (Bernoux, 1985 : 145).

La zone d'incertitude fait référence aux éventualités avec lesquelles doivent composer les membres de l'organisation. Elles ne seront pas nécessairement subies par les acteurs, puisque ces derniers peuvent les intégrer dans leurs stratégies. Ainsi, l'incertitude peut renforcer ou diminuer l'autonomie et le pouvoir en fonction de la liberté d'agir ou de choisir. Ce pouvoir sera d'autant plus important que les comportements seront imprévisibles (Bernoux, 1985 : 152). Pour Bernoux (1985 : 167), la maîtrise du pouvoir renvoie à une source d'incertitude, car celle-ci est une condition d'existence du pouvoir.

Certaines personnes détiennent davantage de pouvoir; alors elles font en sorte que les autres acquiescent à leurs demandes, d'où la définition du pouvoir³¹⁶ retenue par Bernoux : « le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans la relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables » (Bernoux, 1985 : 160). Selon Crozier et Friedberg (1977 : 83), ce pouvoir aurait quatre sources distinctes, soient:

³¹⁶ Il faut savoir que, dans la conception de l'approche stratégique française, le conflit est omniprésent dans l'organisation. Celui-ci existe entre les individus, entre les groupes et entre les fonctions. Même si cela ne semble pas évident à première vue, les conflits mettent ainsi en jeu tant des conflits de pouvoir que « le besoin d'un pouvoir régulateur de ces conflits » (Bernoux, 1985 : 156).

Celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle (le pouvoir de l'expertise); celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son [...] environnement (le pouvoir de décision); celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations (le pouvoir de contrôle provenant des réseaux internes et externes); celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales (tolérance et adaptation aux règles, pouvoir stratégique). (Nos parenthèses, s'inspirant de Bernoux (1985 : 162-167))

Dès lors, qu'elles soient normalisées ou tacites, ces règles observées seront le fruit de la négociation et de l'action collective. C'est du moins ce qu'en croit Reynaud (2004), ajoutant qu'elles sont un compromis provisoire, à la fois enjeu et résultat de conflits multiformes. Les règles sont le fruit d'une construction que les hommes s'inventent pour vivre ensemble et agir collectivement. Il s'ensuit que cette action collective, menée par des acteurs aux intérêts convergents³¹⁷, suppose un arbitrage entre contrainte collective et liberté individuelle. Celle-ci est donc le résultat d'un effort actif de régulation. Dès lors, l'acteur, la règle et le projet seront indissociables. Il faut donc voir l'acteur collectif comme l'artisan de la règle dans la construction de son projet, ce qui nous éloigne de l'approche systémique de Dunlop. Toutefois, à l'instar de celui-ci, Reynaud admet l'existence de deux types de règles qui se confrontent. Les premières, dites autonomes, découlent du désir de protection et d'autonomie contre l'effet de contrôle. On peut penser ici, en contexte nord-américain, aux clauses de sécurité syndicale comme le précompte syndical. Le second type de règles, dénommées règles de contrôle, assure une certaine efficacité et définit les liens de subordination; il s'agit principalement de clauses concernant les droits de gérance. Toutefois, les clauses dites de sécurité d'emploi (telles celles associées au cumul d'ancienneté) offrent un exemple probant des difficultés dues à cette concurrence des régulations et des conflits de territoire, qui devra pourtant être résolue par la régulation conjointe.

Devant les demandes pressantes de l'employeur afin d'augmenter sa flexibilité numérique, le syndicat a consenti au fil du temps à un assouplissement de l'application du principe d'ancienneté. Ainsi, toute discussion sur l'ancienneté et les droits qu'elle comporte doit se référer à un lieu d'application donné, qu'il s'agisse d'un territoire, d'une occupation ou d'une fonction » (Giles, 2011 : 154). En cas de mise à pied, il demeure généralement que l'ancienneté a pour effet que « le dernier arrivé dans l'usine sera le premier parti ». Si une telle clause protège sans équivoque le travailleur le

³¹⁷ Reynaud ajoute à ce propos qu'il a fallu construire cet intérêt et mobiliser les individus.

plus ancien contre la discrimination basée sur l'âge, elle augmente du même coup la précarité des travailleurs ayant le moins d'ancienneté et même celle des salariés à venir.

Au demeurant, il faut aussi se souvenir que devant une obligation d'accommodement, le principe d'ancienneté peut être mis à mal³¹⁸. Les critiques concernant l'ancienneté commandent non seulement que les parties patronales et syndicales négocient entre elles — même si ces négociations demeurent soumises aux différentes lois d'ordre public — mais aussi que le syndicat en débâte à l'interne; pour arriver à concilier les avantages des plus anciens et d'autre part et assurer le maintien des emplois des plus jeunes, et ce, dans le but de protéger la démocratie interne et sa représentativité (Gauthier, 2007 : 10).

En résumé, l'approche stratégique française permet d'expliquer les comportements des membres d'une organisation. En fait, cette approche met le choix stratégique des acteurs au centre du système. L'analyse stratégique française postule donc que tout membre d'une organisation évalue son pouvoir par rapport aux zones d'incertitude qui se présentent à lui. Celui-ci construira ensuite des systèmes d'action concrets pour régler des problèmes dans le fonctionnement de l'organisation et agir en fonction de ses intérêts (Bernoux, 1985 : 168). Cette approche admet aussi que plusieurs sources de régulation et de pouvoir légitime sont possibles. C'est justement l'existence de multiples sources de pouvoir et la dialectique entre environnement et acteur qui seront utiles dans l'étude des stratégies des acteurs syndicaux quant à la mise en œuvre de la norme anti-discrimination. Nous proposons maintenant d'examiner en quoi les approches stratégiques américaines sont nécessaires au développement de notre modèle d'analyse.

³¹⁸ Nous nous référons ici à l'exemple de Bombardier, *Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale, section locale 712 c Bombardier aéronautique, 2005 CanLII 78804 (QC SAT)*, où deux employées handicapées ayant moins d'ancienneté ont pu ne pas être transférées, lors d'une procédure de réaffectation, à cause de leur incapacité à occuper la même classification dans l'autre usine, compte tenu des différences reliées aux postes de travail. Cela s'est réalisé en dépit d'une clause d'ancienneté en place, prévoyant pourtant des réaffectations d'abord par volontariat puis par ordre d'ancienneté. L'employeur a jugé raisonnable un tel accommodement. En effet, il n'y avait pas à son avis de commune mesure entre la perte d'emploi découlant du transfert des deux personnes handicapées et les désagréments d'un transfert vécu par les deux autres personnes. Le syndicat a déposé un grief, pour non-respect de la convention. L'arbitre a convenu que le non-respect de l'ancienneté dans ce cas bien précis était une mesure d'accommodement raisonnable. L'arbitre a statué que les droits d'ancienneté, malgré le fait qu'ils soient reconnus comme des piliers fondamentaux de la convention collective, n'étaient pas absolus et que les dispositions de la Charte étaient prioritaires.

3.4.1.2 L'approche stratégique américaine

L'approche stratégique américaine, préconisée par Kochan, Mckersie et Cappelli (1984), est apparue aux États-Unis dans les années 1980 afin de répondre aux nombreux changements³¹⁹ survenant sur le marché du travail. Leur question était: « les changements pourraient-ils survenir à la suite d'un choix stratégique d'un acteur? » Cette théorie s'est développée dans un contexte d'idéologie commune, mais se concentrant sur des événements liés à la négociation collective au niveau de l'entreprise en vue de suppléer à la théorie systémique de Dunlop, élaborée dans un environnement stable et devenue trop statique pour expliquer les changements.

L'approche stratégique se distinguera par la marge de manœuvre qu'elle accorde aux acteurs en se concentrant sur les choix stratégiques de ceux-ci, mais également par les multiples niveaux d'analyse des interactions prises en considération. Contrairement à Dunlop pour qui les règles étaient produites par des acteurs en réaction à un contexte donné, Kochan et coll. (1984) émettent l'hypothèse que la motivation de l'acteur initie le changement. Ils mettent l'acteur au cœur du système des relations industrielles; la motivation de l'acteur, principalement le *management*, amorce le changement. Ainsi, les changements ne viennent pas que de l'environnement, mais aussi des décisions prises par la direction de l'entreprise (ce qu'ils qualifient d'ailleurs de nouvelle ère de la gestion des ressources humaines). L'acteur fait des choix stratégiques en vue d'intégrer les contraintes et les opportunités créées par l'environnement. En insistant sur l'entreprise, Kochan et coll. (1984) amalgament *management* et relations industrielles.

Leur modèle d'analyse peut s'expliquer simplement. Les auteurs reprennent le modèle systémique de Dunlop avec sa variable dépendante (les règles) et ses variables indépendantes (les acteurs, les mécanismes d'interactions et l'environnement). Puis, ils remettent l'acteur (aux différents niveaux décisionnels) au cœur du système en y ajoutant une dimension, celle du choix stratégique. Le modèle commande donc des variables contrôles. Toutefois, pour que le choix soit stratégique, il y aura

³¹⁹ Les changements invoqués par ces auteurs sont survenus aux États-Unis dans les années 80 et affectent les rôles des trois acteurs. Ceux-ci seront notamment confrontés au déclin de l'adhésion syndicale, à la réorganisation de la fonction relations industrielles et ressources humaines et au nouveau rôle de l'État. Il faut se rappeler que sous l'administration Reagan, l'État sera de moins en moins interventionniste, favorisant même des actions antisyndicales, comme le démontre le conflit avec les contrôleurs aériens. Ainsi, l'État n'est plus un acteur neutre dans le processus de négociation collective.

deux conditions ou propositions : les décisions stratégiques peuvent seulement avoir lieu quand les parties prennent librement leurs décisions; à l'intérieur de l'ensemble des décisions dans lequel les parties ont le pouvoir, les décisions stratégiques sont celles qui modifient le rôle des parties ou la relation avec d'autres acteurs dans le système des relations industrielles.

Quelle sera l'importance de cette approche en ce qui concerne notre recherche? L'approche stratégique prévoit que tant les marchés du travail et des produits, la technologie, les politiques publiques et les caractéristiques de la main-d'œuvre que les auteurs regroupent sous le vocable d'environnement externe, influencent la structure institutionnelle des relations industrielles dans l'entreprise. Ceci s'applique tant au plan institutionnel (macro), fonctionnel (gestion des ressources humaines et/ou de la négociation collective), qu'organisationnel (micro). Cette influence est toutefois mitigée par les valeurs, l'historique, les structures ainsi que la stratégie d'affaires. Les choix stratégiques des acteurs en réaction aux changements à l'environnement externe à chacun de ces niveaux produisent des résultats différents pour les employeurs, les travailleurs, les syndicats et la société en général (Kochan et coll., 1984). En proposant ainsi trois niveaux décisionnels en constante interaction, cette approche devrait nous permettre d'identifier les contradictions entre les stratégies (effets recherchés) et les pratiques (effets obtenus) aux différents niveaux de l'organisation syndicale.

Cependant, cette théorie a été développée dans un contexte où le *management* est considéré comme l'agent proactif dans l'établissement d'un système de R.I. Il faut donc noter que les niveaux tels que Kochan et coll. (1984) les définissent représentent des niveaux s'adaptant mieux à un organigramme d'entreprise, où il existe une haute direction, un département des ressources humaines et un premier niveau de supervision. Dans la pratique, le niveau de la négociation et celui de l'atelier impliquent souvent le même exécutif syndical, nonobstant le fait que celui-ci puisse se faire conseiller par un représentant ou un procureur syndical de la fédération ou de la centrale. De plus, les auteurs n'ont pas cherché à expliquer la chaîne de décision empruntée par les syndicats et le gouvernement. Ces limites sont majeures dans le cadre de notre recherche, c'est pourquoi il faut se tourner vers la théorie de Weil (1994), positionnant plutôt le syndicat comme un acteur stratégique.

3.4.1.3 L'approche stratégique américaine (acteur syndical)

À l'instar de Kochan et coll. (1984), Weil (1994) constate que, depuis les années 80, les changements sont importants et cela, dans de nombreuses sphères (économique, sociale, géographique, technologique, etc.). Cela représente autant de défis pour les organisations syndicales qui devront se renouveler et s'adapter aux nouvelles conditions. Son ouvrage intitulé *Turning the Tide* est intéressant du fait qu'il développe le concept d'une stratégie syndicale adaptée aux caractéristiques des organisations syndicales. Plus précisément, Weil (1994 : xiii) définit les stratégies comme des « *plans to achieve organizational objectives* ». Ainsi adapté aux syndicats, le concept de stratégie se réfère à une planification organisée afin d'atteindre des objectifs organisationnels préalablement définis (Fontaine-Bégin, 2007 : 13). Weil (1994) postule que pour être efficace, la stratégie devra être formulée, mise en œuvre puis évaluée. D'ailleurs, en avant-propos, Dunlop l'introduisait ainsi:

“As the author states: The theme of this book is that unions can respond to external changes creatively and proactively... and their ability to shape their policies, programs and approaches to fit the needs of the workers they represent while adapting to the realities posed by the external environment...Creating and implementing new and innovative strategies and structures for the next decade represents the most important and exciting challenge currently facing labor unions“ (1994 : xi).

Comme l'explique Dunlop dans cet avant-propos, Weil (1994 : 9) croit que les syndicats peuvent réagir aux changements qui se produisent dans l'environnement de façon créative et proactive. Pour ce faire, il estime que la stratégie syndicale doit s'articuler quelque part entre les besoins et les intérêts des membres, entre les contraintes et les opportunités offertes par l'environnement externe.

Cependant, selon Weil (1994 : 9), les organisations syndicales sont confrontées à deux problématiques qui n'existent pas dans le monde des affaires. La première concerne la nature et l'étendue des différents objectifs, puisqu'ils sont définis par la base, par le *membership*. La deuxième problématique découle du fait que le choix et la mise en place de la stratégie devront se faire dans un contexte démocratique (un membre/un vote), d'où, à notre avis, la difficulté de transposition autour des concepts du droit à l'égalité et de la discrimination. Du reste, on peut noter que les objectifs poursuivis découlent parfois de courants idéologiques diversifiés, voire concurrents. Donc, si ceux-ci ne peuvent être conciliés avec le caractère démocratique de l'organisation, il deviendra difficile d'en arriver à un consensus (Fontaine-Bégin, 2007 : 31).

Une autre contrainte s'appliquera plus précisément à la problématique de notre recherche, soit la méconnaissance des contextes juridiques pour certains niveaux d'action syndicale. Ainsi, l'auteur constate que les institutions sont souvent perçues comme des *black boxes* qui produisent des règles, de la législation, des mécanismes et des procédures embarrassantes. « *Without an understanding of the workings inside government institutions, unions affected by those institutions will have difficulty in adequately assessing potential outcomes in advance and effectively influencing those outcomes of concern* » (Weil, 1994 : 85). Selon Weil, cette méconnaissance des institutions et des législations encadrant les relations de travail est nuisible au développement d'une stratégie adéquate et efficace pour les organisations syndicales. Il peut donc devenir difficile de s'approprier la norme anti-discrimination dans ce contexte d'ignorance.

Pour que les syndicats puissent profiter des possibilités offertes par l'environnement économique, social, politique, etc. avec des résultats positifs, l'auteur énonce que le succès des stratégies adoptées repose sur quatre caractéristiques fondamentales: celles-ci doivent être ajustées aux contraintes et aux opportunités offertes par l'environnement externe; en accord avec les besoins et les intérêts des membres; adaptées aux ressources internes de l'organisation; et doivent continuellement être évaluées afin d'être ajustées au fil des événements (Gagné, 2004 : 40 citant Weil, 1994 : 4).

Nous sommes en accord avec le fait que l'analyse de l'environnement externe demeure primordiale pour saisir les opportunités. De même, lorsque l'auteur propose divers outils pratiques destinés aux syndicats afin de connaître les priorités des salariés qu'ils représentent, nous abondons également dans le même sens. Par ailleurs, compte tenu des structures démocratiques et du mode d'élection des dirigeants syndicaux, les organisations syndicales doivent aussi composer avec la volonté des membres. Les exécutifs syndicaux ne sont en fait que les représentants des travailleurs et leur réélection est subordonnée au contentement ou mécontentement de ceux-ci. C'est pourquoi, sans rien enlever à la pertinence des propositions de l'auteur, mais attendu que plusieurs ressources et recours sont disponibles pour les membres dans le cas du droit l'égalité, nous jugeons tout à fait adéquat de considérer les membres comme un niveau d'action dans le cadre de notre recherche.

Dans le cadre de notre thèse, ce qui nous préoccupe principalement, c'est la mise en œuvre de la norme. À cet égard, Weil (1994 : 174) stipule que dans le but de s'assurer de la mise en œuvre des stratégies choisies, les ressources de temps et d'argent devront être disponibles et adaptées. De plus, ces ressources devront refléter l'importance accordée aux choix mis de l'avant et être cohérentes avec les stratégies choisies. Bref, elles doivent permettre de passer de la parole aux actes. Nonobstant ce qui précède, c'est souvent le manque de ressources qui cause des problèmes, souligne l'auteur. Ainsi, après avoir formulé la stratégie à suivre, les dirigeants syndicaux devraient analyser l'influence qu'auront les structures et les ressources internes sur la mise en place de la stratégie et sur le comportement des organisations tant locales que régionales ou nationales. Cela étant, fort du constat que les nouvelles stratégies peuvent rencontrer des obstacles à cause des anciennes structures, Weil propose :

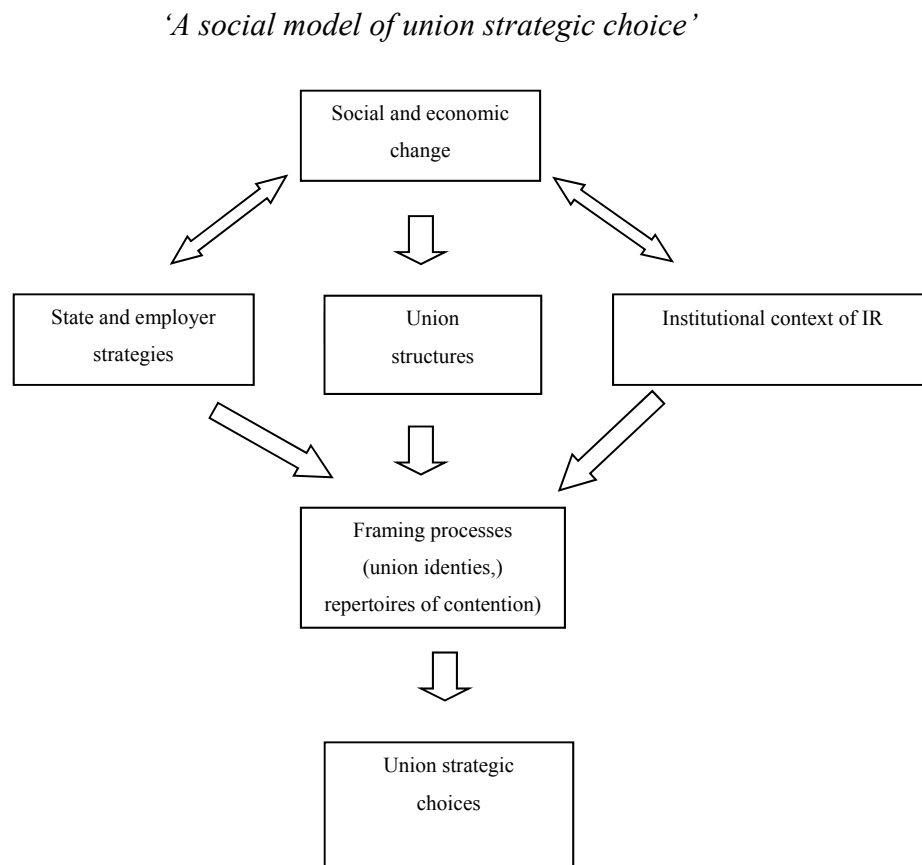
Yet for strategy planning to be effective, it is every bit as important. Failure to understand the importance of structural features on implementing new strategies ultimately leads to one of the major frustrations to leaders of unions as well as other organizations: the inability to translate words into actions (Weil, 1994 : 221).

La dernière composante du concept de stratégie développé par Weil est l'évaluation. L'auteur résume cette composante ainsi : l'acteur syndical devra identifier les résultats à évaluer et la façon de procéder. Cette rétroaction lui permet d'apporter les ajustements nécessaires à l'atteinte de ses objectifs (Weil, 1994 : 237). Bref, l'évaluation permettra à l'acteur syndical : d'identifier les points forts, les problèmes ou les difficultés rencontrées; de s'assurer que l'on atteint les objectifs déterminés; d'identifier et de répertorier les facteurs de succès, les différentes tactiques utilisées pour en faire profiter l'ensemble de l'organisation (Gagné, 2004 : 43).

Tout comme Weil (1994), Frege et Kelly (2003 : 7) ont pour prémisse que les syndicats feront des choix concernant la stratégie à adopter en fonction des problèmes rencontrés. Toutefois, l'élaboration de leur modèle va au-delà du concept de stratégie et découle des constats que la réponse (stratégie) syndicale aux différents changements dépend de plusieurs éléments tant internes qu'externes (tout comme Weil l'affirmait, 1994 et 2000) et qu'elle varie d'un pays à l'autre, abordant du coup une perspective comparative. À notre avis cet ajout de perspective comparative vient compléter le modèle original de Weil.

Ainsi, pour expliquer les variations dans les stratégies syndicales qui sont toujours formulées, mises en œuvre et évaluées pour être efficaces, les auteurs ont identifié quatre variables indépendantes, une variable de contrôle et une variable dépendante. Les trois premières variables indépendantes représentent des déterminants externes : (1) le changement social et économique, (2) les stratégies de l'État et des employeurs et (3) le contexte institutionnel des relations industrielles. Il faut comprendre que ces trois variables ne sont pas mutuellement exclusives. La quatrième variable indépendante se rattache à un élément interne : les structures syndicales. La variable de contrôle correspond au processus de cadrage, de positionnement (*framing processes*), qui s'opère en fonction des identités syndicales et des perceptions à propos de l'action syndicale, tandis que la stratégie syndicale est associée à la variable dépendante (Frege et Kelly, 2003 : 12-13). Voici la représentation graphique de ce modèle :

Schéma 3. 1 Le modèle de Frege et Kelly (2003 : 13)



Ainsi schématisé, ce modèle devient très pertinent pour notre recherche, puisqu'il permet de peaufiner notre modèle opératoire tout en tenant compte des différents contextes, des structures ainsi que de l'idéologie syndicale (autant de facteurs pouvant produire et expliquer les effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité). Remarquons également que l'on reconnaît dans la littérature que le mouvement syndical est l'un des défenseurs des intérêts économiques des travailleurs, un agent de transformation sociale et le promoteur des droits de la personne, particulièrement par les temps qui courent, où l'on assiste au rétrécissement du rôle de l'État et des réglementations. Cela étant dit, la mondialisation, la précarisation de l'emploi et la diversification de la main-d'œuvre requerront que le mouvement syndical agrandisse le cercle des solidarités tant à l'intérieur du marché du travail qu'au niveau politique. Pour ce faire, les syndicats doivent redéfinir l'équilibre entre d'une part leurs actions traditionnelles rattachées aux préoccupations économiques immédiates et à l'amélioration des conditions de travail (comme agent économique) et d'autre part celles plus élargies, liant l'avenir du syndicalisme à l'émergence de nouvelles préoccupations sociales (le syndicat comme mouvement social), dont le droit à l'égalité. Au Québec plus particulièrement, l'action syndicale étant plurielle et les activités de négociation étant souvent décentralisées, cela devient encore plus important dans une optique de solidarité externe.

L'analyse longitudinale de certaines clauses de conventions collectives³²⁰, de différents mémoires produits par les centrales syndicales³²¹ et de procès-verbaux de certains congrès triennaux³²² démontre que les syndicats reconnaissent la diversité des problématiques reliées à la transformation du marché du travail et qu'ils tentent avec plus ou moins de succès de s'adapter aux changements, par des initiatives de formation, d'information, de représentation, etc. Les syndicats cherchent à s'engager et ils s'investissent de plus en plus dans certains débats sociaux, d'où le constat que la représentation syndicale nationale, régionale et parfois même locale s'étend au-delà de l'entreprise. Ce contexte rejoint donc la recommandation de Weil (1994) faite dans le cadre d'une planification stratégique efficace à long terme (Gagné, 2004 : 30-34). Cela dit, ce métissage idéologique reflète le caractère pluraliste du *membership* et permet de rationaliser des pratiques pouvant apparaître incohérentes

³²⁰ Nous évoquons notamment l'apparition des clauses antidiscriminatoires, celles favorisant la conciliation famille/travail, celles prévoyant la formation continue en cas de changement technologique, etc.

³²¹ En lien avec la discrimination, nous nous référons aux mémoires produits pour la Commission Bouchard-Taylor.

³²² En 2008, Claudette Charbonneau (présidente de la CSN) a osé questionner (peut-être timidement, nous en convenons) le principe d'ancienneté. Nous pensons aussi aux différents comités mis sur pied par les différents syndicats, tels que les comités pour les jeunes, pour les gays et lesbiennes, pour les femmes, etc.

(Gagnon, 1991 : 91). Ainsi abordée, cette absence de cohérence n'est pas antinomique, mais devient, pour reprendre les mots de Gagnon (1991 : 91), « complémentarité, pragmatisme et tactique ». Elle rejoint le courant institutionnaliste.

L'analyse institutionnaliste, sous l'égide de ses fondateurs Commons et Veblen, économistes du travail, repose sur les prémisses suivantes: (1) les institutions sont vues comme des instruments de stabilisation économique; (2) les institutions doivent être analysées dans une perspective dynamique puisqu'elles évoluent dans un lieu et un espace précis; (3) il vaut mieux favoriser l'action collective plutôt que l'action individuelle et (4) adopter une logique pragmatique (ancrée dans le réel) en matière de compréhension des institutions. « Sous le terme « institutions » il faut comprendre les construits sociaux qui incarnent des programmes d'action d'une manière à la fois durable et stable » (Müller-Jentsch, 1998 : 243). Les principales institutions formelles sont les syndicats, les corporations et les partis politiques (Bellemare et coll., 1996 : 468). Selon Müller-Jentsch (1998 : 243), « les institutions influencent aussi bien les objectifs, les stratégies et la définition des intérêts que les relations de pouvoir qu'entretiennent les acteurs entre eux ».

Cette école de pensée s'est développée autour des problèmes de travail issus de l'instabilité économique et des relations conflictuelles entre employeur et employé, ayant des conséquences défavorables tant sur l'efficacité économique que sur le bien être des travailleurs et de la société (Kaufman, 2003 : 4). Les institutionnalistes confrontés à ces problèmes ont cherché à développer un programme afin d'améliorer les conditions de travail. Ils ont donc proposé les institutions comme solutions aux différents problèmes du marché du travail. En fait, ce qui constitue la contribution essentielle de l'économie institutionnaliste est sans doute l'analyse du rôle de l'institution (Bellemare et coll., 1996 : 467). Ainsi, malgré l'existence de conflits en milieu de travail, les syndicats, les corporations et le gouvernement contribuent à l'établissement d'un certain nombre de règles. Selon Kaufman (2003 : 25), ces *working rules* permettent entre autres choses d'établir une plus grande stabilité, de meilleures conditions de travail, des mécanismes démocratiques dans les entreprises, etc. Cela dit, il faut également considérer que les règles juridiques sont un cas particulier de *working rules*, afin de respecter la perspective volontariste des institutionnalistes. En d'autres termes, ces règles de travail doivent être négociées par les parties privées, dans un contexte de balance du pouvoir. Il faut reconnaître que l'État y joue un rôle stratégique, quoique limité (Kaufman, 2003 : 26). C'est cette limite que le modèle proposé par Frege et Kelly (2003) permet de dépasser.

Au demeurant, nous avons relevé une grande diversité³²³ dans les théories institutionnalistes et néo-institutionnalistes. Néanmoins, toutes partagent un point commun : l'importance des règles soutenant les accords économiques, sociaux et politiques. Celles-ci forment l'environnement institutionnel à l'intérieur duquel les parties n'ont d'autre choix que d'agir. Pour sa part, le modèle '*A social model of union strategic choice*' de Frege et Kelly (2003), présenté auparavant, se préoccupe aussi des règles, sans compter qu'il prend en compte les différents contextes (juridique, économique, social, etc.), les structures syndicales et politiques ainsi que l'idéologie syndicale, autant de facteurs pouvant influencer la mise en œuvre de la norme d'égalité. Conséquemment, caractéristique intéressante, ce modèle permet de procéder à la nécessaire analyse multidimensionnelle qu'implique l'étude des stratégies syndicales et des institutions. À l'instar de Laroche (2007), il apparaît donc possible d'envisager une combinaison de toutes ces approches afin de construire notre modèle d'analyse.

En résumé, le concept de stratégie syndicale a été défini par Weil (1994) comme la capacité pour les syndicats d'intégrer les contraintes et les opportunités offertes par l'environnement et les attentes des membres en une stratégie syndicale cohérente. Weil (1994 : 11) décompose plus précisément la stratégie en trois dimensions : la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation. Selon l'auteur, pour faire un choix stratégique optimal, les syndicats doivent analyser leur environnement tant interne qu'externe, établir leurs priorités, estimer les ressources disponibles et évaluer les habiletés accessibles dans l'organisation (Gagné, 2004 : 34). Frege et Kelly (2003 :12-13) revisitent ce modèle en y intégrant des notions de structures, d'idéologie et de règles étatiques.

La complémentarité de ces deux modèles permettra la construction d'un nouveau modèle conceptuel qui prendra en compte le fait que la configuration de l'action collective s'explique par des logiques d'acteurs (fortement influencées par les facteurs stratégiques, institutionnels et contextuels) et qui reconnaît certaines tensions entre les différentes zones d'influence, sur les acteurs et l'éventail de leurs choix (Gagnon, 1991 : 88-91). Les facteurs institutionnels renverront notamment à l'encadrement législatif, à la représentativité et à l'orientation idéologique des associations syndicales de même qu'aux services qu'elles offrent (ou non) à leurs membres. Le modèle devra aussi considérer les

³²³ Il suffit de se référer aux théories de la régulation, à l'institutionnalisme historique, à la théorie des marchés internes, ou encore à celle de la segmentation, pour n'en nommer que quelques-unes (Bellemare et coll., 1996 : 477, Müller-Jentsch, 1998 : 243).

différents contextes au sein desquels les acteurs agissent. Les pressions en provenance de ceux-ci peuvent en effet devenir des sources importantes de motivation ou de découragement, de pouvoir ou de conflits pour les différents acteurs.

Incidentement, afin que les syndicats puissent profiter des possibilités offertes avec des résultats positifs, ou encore mieux composer avec l'adversité, Weil (1994 : 4) énonce que le succès d'une stratégie repose sur quatre caractéristiques fondamentales : « *Adjusting to the Environment; Responding to the Membership; Building a supporting Structure; Evaluation and refinement* ». C'est donc dire que les stratégies sélectionnées doivent non seulement être adaptées aux contraintes et aux opportunités offertes par l'environnement externe, puis en accord avec les besoins et les intérêts des membres, mais elles doivent également être adaptées aux ressources internes de l'organisation et être évaluées pour être ajustées au fil des événements (Gagné, 2004 : 34-45).

Certes, l'acteur syndical est un joueur clef sur l'échiquier de la représentation et du droit à l'égalité, mais pour exercer ce rôle, il aura besoin d'un degré significatif d'organisation interne. Les syndicats se doivent de développer une identité collective et de maintenir la cohésion de leurs adhérents. La solidarité interne devient un enjeu important et la démocratie en devient le principal levier. En ce qui concerne la solidarité externe, le pouvoir des syndicats passe par des alliances et l'articulation d'actions afin de réconcilier une multitude d'intérêts. Pour ce faire, ils devront utiliser le dialogue, la démocratie et la coordination tant latérale que verticale entre syndicats et communauté (Gagné, 2004 : 34-35 citant Lévesque et Murray, 2003).

Cette capacité de choix stratégique est essentielle à notre recherche, puisqu'elle souligne l'importance de la volonté ou de la capacité des syndicats à s'approprier la norme du droit à l'égalité, pour en faire un outil central dans l'action syndicale. Peuvent-ils réellement influencer la mise en œuvre du droit à l'égalité, dans les milieux de travail syndiqués? La revue des travaux permet de répondre affirmativement à cette question. Cependant, à l'instar de plusieurs chercheurs contemporains, nous admettons qu'il faut aussi s'intéresser à la notion de pouvoir et de son importance afin de mieux circonscrire le concept de stratégie.

3.4.2 Les concept de pouvoir et de capacité syndicale

Lévesque et Murray (2010a : 43, citant Lukes (2005 : 65) nous offrent une définition du pouvoir particulièrement bien adaptée à l'acteur syndical : « [le pouvoir] se rapporte à la capacité des « agents » (power to) de provoquer des effets significatifs, notamment en défendant leurs propres intérêts et/ou en portant atteinte aux intérêts des autres, positivement ou négativement ». Dans la littérature, la capacité stratégique a été maintes fois définie comme la possibilité et l'aptitude pour le syndicat d'élaborer et de transmettre sa propre planification. Ceci exige d'avoir des valeurs, une vision des projets et la capacité d'élaborer et de les prioriser, donc d'adopter des stratégies facilitant l'atteinte de ses objectifs. Du reste, plusieurs chercheurs³²⁴ se sont intéressés aux réponses syndicales concernant la précarisation de l'emploi — soit la prolifération des statuts d'emploi et des nouvelles formes d'emploi et des licenciements — l'hétérogénéité de la main-d'œuvre et la transformation du droit du travail (sa constitutionnalisation), puisque tous ces phénomènes provoquent des mutations importantes dans les relations du travail. Certains auteurs, tels Lévesque et Murray (1998 et 2003) et Murray et Verge (1999) parleront de capacité stratégique, de choix stratégique et de stratégie afin d'être en mesure de mobiliser les ressources syndicales. Ces ressources seront tant externes qu'internes, puisque selon le concept triangulaire des sources de pouvoir développé par Lévesque et Murray (2003 : 2), elles représentent « sa capacité stratégique [son programme], son degré de solidarité interne et ses réseaux d'expertises et de solidarités externes » (Gagné, 2004 : 34-45).

Ainsi, selon Gagnon (1991 : 91), on pourrait considérer le mouvement syndical tant comme un agent économique (représentation et régulation) que comme un agent politique (solidarité, contestation, dispensation de services, etc.) où l'acteur syndical occupe un espace au-delà de l'entreprise (Murray et Verge, 1999). Ce que Weil (1994 : 219) abordait ainsi:

Local union will take on increasing responsibility for contract administration, and workplace-based problem solving, and rely far less on union staff to carry out these activities...The national and the regional levels will become more important in their provision of training and support to build institutional capacities for union leaders at the local level. By shifting day-to-day activities to the local, regionally based offices will be able to allocate greater resources to political activities....Finally, the national

³²⁴ Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes notamment appuyée sur les travaux de Gagnon (1991), Lapointe et Bélanger (1996), Jalette (2004, 2005), Lévesque et Murray (2003, 2010), Vallée et coll. (2001), Brunelle (2001, 2002, 2004, 2007a et b, 2008a et b), Legault (2005) et Coutu et coll. (2009, 2013).

organization will continue to play an important role in coordination and leadership on issue...such as industry-wide economic or technical change.

D'ailleurs, pour les tenants du pluralisme industriel, de l'approche systémique ou stratégique, comme pour les [néo]institutionnalistes, le pouvoir, qu'il soit individuel ou commun, devient une forme de liberté : liberté de choix, de refus ou de défense. Toutefois, cette liberté s'accompagne d'obligations morales pour les pluralistes, ou s'exerce selon l'idéologie (de l'acteur) pour les autres. Quant au pouvoir et sa distribution, la plupart s'entendent sur l'image d'un continuum allant du pouvoir bien balancé à totalement débalancé. Dès lors, le résultat de la négociation collective sera un accord, un compromis, un consensus ou un conflit déclaré, en fonction du pouvoir dont disposent les différents acteurs. C'est pourquoi, il sera également essentiel de considérer le pouvoir de mobilisation, puisque la représentation et la syndicalisation sont les clés primaires du pouvoir syndical. « Des taux de représentation élevés, la force des partis politiques de gauche³²⁵, la cohérence et l'organisation micro/macro (locale/nationale) ainsi que la centralisation de la négociation collective seront des facteurs qui donnent du pouvoir à la centrale syndicale » (Gagné, 2004 : 40). Robinson (1994) affirmait que trois éléments permettraient la mobilisation des membres et de l'intérêt public : une obligation morale³²⁶, un projet social avec un encadrement différent³²⁷ et une stratégie politique. Par ailleurs, mentionnons qu'il n'est pas impossible que la mise en œuvre de la norme d'égalité permette de créer une synergie avec la notion d'emploi décent et d'ainsi obtenir cette adhésion dans les milieux de travail, comme dans la société³²⁸, lorsque l'on prend en considération la diversification de la main-d'œuvre et la précarisation de l'emploi.

³²⁵ La politique et le politique sont des contextes environnementaux importants pour le mouvement syndical. Traditionnellement au Québec, les partis de gauches ou de centre gauche, plus sociaux-démocrates, favorisent voire encouragent la syndicalisation, tandis qu'un parti plus à droite comme la CAQ, discute de l'abolition de la formule Rand (le précompte syndical), remet en question la légitimité du droit de grève dans les transports en commun, etc. (toutes des modifications qui affaibliraient nécessairement le mouvement syndical).

³²⁶ Autrement dit, de prendre l'environnement en considération et de considérer les contextes sociaux.

³²⁷ Au sens de Murray et Verge (1999), un engagement citoyen, au-delà de l'action traditionnelle en entreprise réservée aux membres, ou pour reprendre la formulation de Gagnon (1991), de mouvement social.

³²⁸ Cette position pourrait être davantage nuancée voire développée, compte tenu du débat social qui eut cours autour de la Charte de la laïcité proposée à l'automne 2013 par le gouvernement péquiste de Pauline Marois. Faute de temps, nous n'avons pas pu en tenir compte dans le cadre de cette recherche. En outre, le gouvernement de madame Marois ayant été défait en avril 2014, le débat autour de cette Charte de la laïcité ne se retrouve plus dans l'espace public.

La notion du pouvoir syndical est donc au cœur du débat sur l'avenir du syndicalisme (Lévesque et Murray, 2010a : 41), puisque c'est de son pouvoir ou de son absence que dépendra la capacité syndicale à reconduire avec succès tant ses activités traditionnelles d'agent économique que celles d'agent social, porteur d'influence dans la sphère publique et politique. Lévesque et Murray (2010a : 42-44) reconnaissent que si au départ certaines ressources façonnent la capacité des syndicats - donc leur pouvoir - d'influencer la régulation dans les milieux de travail, il faut aussi porter une grande attention à la capacité des syndicats en analysant tant les éléments constitutifs du pouvoir syndical (les ressources) que les mécanismes (les aptitudes notamment) qui l'activent. Surtout qu'en période de changements rapides et intenses comme c'est le cas présentement, l'on ne peut pas dissocier la réalité syndicale des facteurs externes tels l'encadrement normatif, l'environnement au sens large de contextes, les pouvoirs des autres acteurs sociaux. Or, les auteurs affirment que « les ressources de pouvoir n'offrent pas une explication suffisante; les aptitudes des acteurs, surtout en période de changements, représentent une dimension centrale de l'équation relative au pouvoir » (Lévesque et Murray, 2010a : 44). Ils offrent ainsi un cadre d'analyse permettant de mieux étudier cette notion de capacité syndicale qui regroupe dorénavant deux dimensions, soit celles de ressources de pouvoir et d'aptitudes stratégiques; chacune de ces dimensions se fractionnent en quatre composantes.

La notion de ressources de pouvoir considère toujours les composantes de solidarité interne (en différenciant cohésion, adhésion et vitalité délibérative) et externe (par mesure tant de la diversité que de la densité des réseaux sociaux), cependant les auteurs ajoutent les ressources narratives et organisationnelles. Les ressources narratives renvoient à l'histoire des associations et aux cadres interprétatifs pouvant servir d'inspiration ou de références (Lévesque et Murray, 2010a : 49-50). Les ressources organisationnelles incluent quant à elles les ressources dites structurelles (matérielles et humaines) et pratiques (les politiques et les programmes mis de l'avant par le syndicat) (Lévesque et Murray, 2010a : 50-51). S'intéresser aux ressources organisationnelles permet de mesurer la capacité financière à produire ou à fournir les matériaux tangibles ou intangibles nécessaires à la poursuite des visées syndicales, de connaître et reconnaître les personnes disponibles et impliquées tout comme cela permettra d'évaluer les différents processus organisationnels dans une perspective d'optimisation de la capacité globale des syndicats (Lévesque et Murray, 2010a : 45-51).

Si, à la manière de Lévesque et Murray (2010a : 52), on considère que les aptitudes sont ici envisagées comme des dispositions se référant au « savoir-faire et compétences sociales qui peuvent

être développés, transmis et appris », le concept d'aptitudes stratégiques vient alors compléter la notion des ressources, puisque ces aptitudes seront analysées à l'aune de la capacité à mobiliser et à s'approprier les dites ressources. Ces aptitudes identifiées par le nouveau triangle des auteurs (2010a : 53) sont l'intermédiation, le cadrage, l'articulation et l'apprentissage.

Les aptitudes d'intermédiation découlent d'habiletés politiques servant une multitude d'intérêts. Par exemple, elles serviront à mettre en place ou à s'inscrire dans des réseaux sociaux appropriés; à obtenir des compromis; à favoriser les coalitions; à concilier les différents intérêts; à susciter la collaboration par la recherche de consensus, etc. Cela s'effectuera tant à l'interne qu'à l'externe, puisque les processus sont souvent bidirectionnels, les travailleurs étant maintenant beaucoup moins passifs et mieux informés, disposant de plusieurs recours, comme le démontre notamment la naissance des associations parallèles (Lévesque et Murray, 2010a : 53-54).

Dans le modèle de triangle unique de 2003, les aptitudes de cadrage (orientation) étaient définies comme la création et la promotion de son propre programme. C'est donc dire que les attitudes de cadrage, dans le modèle de 2010, serviront aussi à promouvoir la communauté d'intérêts et que les actions seront plutôt locales. Outre l'élaboration et la diffusion de ses lignes d'action, celles-ci doivent donc permettre de voir à modifier les façons de faire ou la tradition (l'histoire) afin d'éviter des contradictions cognitives dans la représentation et dans la définition d'une communauté d'intérêt entre les travailleurs (Lévesque et Murray, 2010a : 55).

Pour être en mesure de profiter des opportunités offertes par le réseautage ou par la structure organisationnelle, le concept d'aptitude d'articulation sous-entend que les syndicats doivent être en mesure d'articuler ou de concilier les différents niveaux d'action dans le temps et dans l'espace, les diverses ressources syndicales, ainsi que les multiples espaces d'actions (Lévesque et Murray, 2010a : 56). La quatrième dimension invoquée par les auteurs (2010a : 56) concerne les apprentissages et la diffusion du savoir au sein de l'organisation. Celle-ci implique que « l'apprentissage est un processus réflexif et imaginatif » (2010a : 57), permettant d'apprendre du passé en s'inspirant du vécu afin de concevoir de nouvelles solutions, des nouvelles options. En toute simplicité, l'apprentissage s'inscrit dans les « processus d'adaptation et d'innovation » (Lévesque et Murray, 2010a : 57).

Ainsi amenée, et bien que les contextes soient ici exclus, cette façon d'étudier la capacité syndicale adopte la perspective que les syndicats sont capables d'agir, s'ils développent leurs aptitudes stratégiques à mobiliser les ressources de pouvoir disponibles. Par conséquent, il est possible d'analyser la représentation collective et l'action syndicale en regard de la discrimination plutôt que vis-à-vis le cadre législatif en place au Québec, comme nous l'avons jusqu'à présent appréhendé.

3.5 La représentation collective

Le devoir syndical de représentation a évolué au fil des amendements législatifs. Dans le chapitre précédent (sections 2.3.2 et 2.4.3), nous avons vu, à la lumière de trois normalités juridiques (notamment, l'approche traditionnelle dictée par le *Code du travail*; celle découlant de la notion d'accommodement raisonnable développée par le corpus jurisprudentiel en lien avec les Chartes, une mesure devant promouvoir le droit à l'égalité à la non-discrimination; l'approche plus récente découlant de l'adoption des articles 87.1 à 87.3 de la *Loi sur les normes du travail* et interdisant la disparité de traitement permanente basée sur la date d'embauche, etc.) comment ce devoir peut s'interpréter différemment. Donc, les membres s'estimant lésés peuvent déposer une plainte à la CRT (Commission des relations de travail) en vertu de l'article 47.2 du *Code du travail*, à la CDPDJ (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) si la plainte se rapporte à la négociation d'une clause discriminatoire, ou encore à la CNT (Commission des normes du travail), s'il s'agit d'une clause de disparités de traitement. Le cas échéant, certaines causes se rendront devant le TDPQ ou la Cour Supérieure (révision judiciaire). Les décisions rendues pourraient faire l'objet d'une contestation devant la Cour d'appel, en cas d'autorisation de pourvoi, pour éventuellement se rendre jusqu'à la Cour suprême. Cette situation complique donc substantiellement l'interprétation du devoir syndical de représentation.

Bien que ces instances soient spécifiques au Québec, la littérature démontre que chaque province canadienne possède son propre système juridique et qu'en regard de la discrimination, tous les travailleurs sont protégés d'une manière ou d'une autre. En Amérique du Nord, le devoir de juste représentation (ou de représentation équitable, *duty of fair representation*), est en fait la contrepartie du monopole de représentation, qui accorde un large pouvoir discrétionnaire au syndicat, surtout en ce qui a trait aux griefs. Alors, l'obligation d'un devoir équitable (absence de discrimination, d'arbitraire, de

négligence grave, ou de mauvaise foi) et les recours disponibles en cas de manquement viennent baliser l'action syndicale et assurer à tous les travailleurs un traitement que l'on suppose plus équitable.

Cependant, Knight (1987 : 734-735) relevait que la théorie de la représentation équitable (surtout concernant les griefs) n'a pas eu pour effet de vraiment assurer une meilleure protection aux travailleurs. Il en est ainsi parce qu'il n'y a pas nécessairement plus de franchise dans les relations entre employeurs et syndicats. Autrement dit, devant un grief, les parties ne reconnaissent pas davantage le partage des responsabilités. Ce qui dans les faits, continue d'entraîner des procédures d'arbitrage toujours plus longues et coûteuses. En outre, cette étude a démontré qu'à certaines occasions, cette menace du recours contre le syndicat pour manquement à son devoir de juste représentation a incité le syndicat à déposer un grief perdu d'avance, avec comme conséquence l'augmentation des coûts reliés à la gestion de la convention collective. Lors d'un atelier conférence³²⁹ intitulée « L'accès du salarié à la justice en milieu de travail syndiqué » donnée en 2010, M^e François Lamoureux lors de sa présentation « le monopole de représentation syndicale : plus nécessaire que jamais » abondait d'ailleurs dans le même sens que Knight.

Cela étant dit, il faut aussi savoir que la Cour suprême du Canada, s'est penchée sur cette notion de devoir de juste représentation dans l'arrêt *Noël*³³⁰.

L'obligation de représentation d'un syndicat ne s'arrête pas à la négociation et à la procédure arbitrale. Lorsqu'un syndicat jouit de l'exclusivité du mandat de représentation, l'obligation corrélative s'étend à l'ensemble des actes qui affectent le cadre juridique de la relation entre le salarié et l'employeur. Un syndicat ne saurait toutefois être placé dans l'obligation de contester au gré du salarié intéressé toutes et chacune des sentences arbitrales, même en matière de congédiement, pour le motif d'irrationalité de la décision.

[...]

La procédure d'arbitrage représente le mode normal et exclusif de règlement des différends que provoque l'application des conventions collectives y compris en matière disciplinaire. Le contrôle judiciaire ne peut donc être perçu comme un moyen de contestation normal ou comme un droit d'appel. Le contrôle judiciaire par les cours supérieures est un principe important, mais il ne saurait permettre au salarié de

³²⁹ Colloque international organisé par l'Association Canadienne des Relations Industrielles (A.C.R.I.) et le Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail (C.R.I.M.T.), tenu à l'Université Laval, Québec, du 16 au 18 juin 2010.

³³⁰ *Noël c. Société d'énergie de la Baie James*, 2001 CSC 39 (CanLII), [2001] 2 RCS 207.

remettre en cause cette expectative de stabilité des relations de travail dans un contexte de représentation syndicale. Permettre au salarié d'agir à l'encontre de la décision de son syndicat en ayant recours au contrôle judiciaire lorsqu'il estime la sentence arbitrale irrationnelle serait une violation de l'exclusivité de la fonction de représentation du syndicat, de l'intention législative de finalité de la procédure arbitrale et mettrait en péril l'efficacité et la rapidité de cette dernière.

[...]

Dans un cas où la procédure d'arbitrage a été menée conformément à la convention collective, l'employeur peut s'attendre à ce que le grief tranché par l'arbitre demeure en principe réglé et à ce que la procédure arbitrale ne soit pas exposée à des contestations déclenchées hors de tout contrôle de son interlocuteur syndical. Le syndicat peut considérer qu'à cette étape, en ayant porté le grief à l'arbitrage, il a exercé le recours normal en pareil cas. Il n'est pas tenu à une obligation de résultat envers le salarié. Une sentence arbitrale défavorable ne crée pas une présomption de mauvaise exécution de l'obligation de représentation. (Notre soulignement).

Depuis ce jugement, les balises en ce qui regarde le devoir de représentation en vertu du *Code du travail* sont sommes toutes mieux définies. Toutefois, puisque selon Woods (1975) et Hall et coll. (2006) la représentation syndicale peut s'interpréter autrement qu'à la lumière de la gestion de la relation entre employeurs et syndiqués, la base du syndicalisme traditionnel, dans cette dernière section sur les courants théoriques nous examinerons dans un premier temps en quoi la représentation collective peut être innovatrice (3.5.1) pour clore dans un deuxième temps avec la littérature spécifiquement en lien avec la discrimination (3.5.2).

3.5.1 Voir et vivre la représentation collective autrement

Dans son article, Woods (1975) posait la question suivante: « *Collective bargaining and academic freedom : Are they compatible?* » Tant par le choix du cas (le corps professoral universitaire) que par sa réponse, l'auteur veut faire comprendre qu'il existe « un genre de représentation syndicale autre que celui basé sur le syndicalisme industriel, où il existe une ligne de démarcation bien nette en les administrateurs et les administrés » (Woods, 1975 : 660). Hall et coll. (2006) invoqueront pour leurs parts deux types de représentation dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. L'une, plus traditionnelle, où les syndicats travaillent en fonction des ordres juridiques et techniques, en ayant recours aux règlements et aux procédures établis pour la vérification et l'identification des dangers et

l'autre, plus engagée, consistant à questionner les exigences et les contraintes imposées par la direction, que les auteurs nomment « activisme politique » (Hall et coll., 2006 : 436).

D'entrée de jeu, Woods (1975) convient que les associations de professeurs ont d'abord vu le jour pour corriger certains problèmes reliés à leurs conditions d'employés. Cependant, leurs associations devaient aussi être un moyen de leur redonner une partie du pouvoir décisionnel. « Ce qui en soi peut être considéré comme une évolution, dans l'activité syndicale, puisque le rôle du syndicat a été de pousser à la démocratisation de la vie universitaire » (Woods, 1975 : 658).

Ainsi, la convention collective des professeurs universitaires règle les conditions de travail, mais le processus décisionnel relié à la liberté d'enseignement demeure entre les mains des professeurs (Woods, 1975 : 658-660). Cela découle d'une part du fait que les structures sont différentes et varient en fonction de chaque département, à l'image de chaque discipline. Ainsi, rarement a-t-on vu un conflit d'intérêt entre un doyen et sa faculté, mais le conflit administratif lui demeure possible. D'autre part, les associations de professeurs ont réussi à transformer la structure hiérarchique. La liberté d'enseignement émane du rôle fondamental : enseigner et découvrir. Dès lors, cela se traduit par la liberté dans le choix des professeurs : celle d'établir les programmes d'études, de décider des méthodes d'enseignement, de sélectionner et de promouvoir les étudiants et de choisir ses projets de recherches. Si ces deux premières libertés sont la réalisation des assemblées départementales à l'intérieur de certaines balises budgétaires ou statutaires, les trois autres (quoique très souvent influencées par le contexte social, politique et économique) sont des prérogatives plus personnelles et ponctuellement soumises au veto de l'assemblée départementale (Woods, 1975 : 659).

Selon Woods (1975 : 660), le syndicalisme dans son rôle traditionnel de négociateur pose deux problèmes majeurs aux universitaires : la menace qui pèse sur la liberté d'enseignement et la défense des droits des professeurs en tant qu'employés. Ce constat prévaut encore à ce jour, avec le débat entourant les quotas d'étudiants par classe, le nombre de chargés de cours, etc., en plus de ceux concernant le financement des universités et les régimes de retraite déficitaires. Deux des dangers évoqués à l'époque demeurent encore bien préoccupants aujourd'hui, soit : la politisation de la préparation des budgets et la division du corps professoral en dirigeants et en employés. Le professeur devient alors soit agent du gouvernement ou fonctionnaire salarié lors des négociations (et le danger

devient que l'on ne représente plus les intérêts de l'Université). L'avènement des postes budgétaires conduit à une augmentation des contrôles administratifs et le professeur-fonctionnaire perd de sa liberté d'action académique au profit du registraire qui formalise de plus en plus les critères d'admission et de passage (Woods, 1975 : 660).

Une autre façon contemporaine d'interpréter la représentation syndicale consiste à considérer l'approche proactive d'activisme de connaissance, répertoriée lors d'une étude dans l'industrie automobile menée par Hall et coll. (2006) en Ontario. Dans cette étude, les auteurs sont partis avec la prémisse que si l'augmentation des protections en santé et sécurité passe souvent par la régulation étatique, il pouvait y avoir des circonstances où les conditions de travail, malgré un contexte difficile, peuvent être améliorées. Ils ont trouvé que les stratégies mises en place découlaient de la façon d'identifier et d'aborder les enjeux et les changements. Ainsi, l'activisme de connaissance a donné de meilleurs résultats que l'approche traditionnelle plus technique, puisque les syndicats travaillant avec cette approche avaient un meilleur contrôle des connaissances et des façons de faire; ils étaient donc en mesure d'être de meilleurs agents de changement (Hall et coll., 2006 : 435).

Dans les faits, les représentants ont recueilli leurs propres données. Pour ce faire, ils ont recouru à des sources externes multiples, ils ont utilisé les connaissances des travailleurs sur le terrain pour identifier les conditions dangereuses, améliorant du coup tant la mobilisation des collègues en regard des propositions avancées pour améliorer la santé et la sécurité que la recherche de solutions de rechange. De plus, lorsque justifié, ils ont eu recours aux inspecteurs provinciaux, principalement pour augmenter l'écoute et leur crédibilité auprès de l'employeur. Cette façon de travailler a concrètement donné un pouvoir politique et d'expertise important aux syndicats. Résultat : la mise en place d'un réseau de formation plus accessible, une nouvelle réforme législative et le développement d'une meilleure gestion de la santé et sécurité dans les compagnies impliquées (Hall et coll., 2006 : 434-436).

Ainsi exprimée, la représentation collective ouvre des perspectives de modélisation intéressante. Les syndicats, malgré des contextes socioéconomiques et juridiques plutôt antagonistes, peuvent aspirer à contrôler une partie du programme politique. Ceci représente une donnée importante pour la conception de notre modèle d'analyse. Il ne reste maintenant qu'à regarder ce que nous apprend la revue des travaux à propos de l'action syndicale mais spécifiquement en lien avec la discrimination.

3.5.2 L'acteur syndical et la discrimination

Dans le chapitre précédent, nous avons répertorié les effets de la constitutionnalisation du droit du travail sur l'acteur syndical québécois, plus spécifiquement en lien avec les décisions rendues par les différents tribunaux administratifs et judiciaires. Nous savons que plusieurs recours ont été entrepris, notamment afin de revendiquer des mesures d'accommodement ou encore le respect de l'intégrité de la convention collective (certains de ces recours pouvant se rendre jusqu'à la Cour suprême. Reste maintenant à aborder comment certains courants théoriques explicitent le rôle de l'acteur syndical en lien avec la discrimination, ce sur quoi nous nous attarderons maintenant.

À cette fin, Dawkins (2010 : 129-131) propose une conceptualisation du syndicalisme socialement responsable – le *Labor union social responsibility* – qui reposerait sur trois fondements. Le premier, le mouvement syndical, comme toute autre institution sociale, doit être crédible et légitime aux yeux des autres. C'est pourquoi ses activités devront être congruentes avec les résultats attendus et ceux-ci (les résultats) devront être arrimés aux valeurs, règles et attentes de la société. Le second fondement, le syndicalisme de responsabilité sociale, repose sur un contrat social au sens d'une obligation réciproque et bénéfique pour la société. Finalement, le troisième concerne l'obligation éthique et morale du mouvement. Afin de bien cerner cette obligation, l'auteur (2010 : 131) cite Gompers (le premier président de l'American Federation of Labor (AFL) :

Labor needs to be strong through [...] the justice of its cause, and the reasonableness of its methods. It relies on moral persuasion because of its conviction that its demands are generally equitable, and picketing is as necessary to the employment of moral influence as the boycott is necessary to the proper use of the moral power wielded by labor and its sympathizers (U.S. 57th Congress, 1902, p.61).

Les trois objectifs d'un syndicalisme socialement responsable sont : l'équité économique, la démocratie industrielle et la justice sociale. Dawkins (2010 : 133) présente un tableau de cinq différentes perceptions et activités reliées à ces objectifs en fonction du paradigme adopté par les différents auteurs concernant le rôle du syndicat. Ainsi, selon Dawkins (2010 : 133) à la manière de Freeman and Medoff (*two faces of unionism*, 1984) et Buld (*objectives of the employment relationship*, 2006), le syndicat n'aurait pas d'objectif de justice sociale. Pour les premiers, l'objectif économique est directement lié aux membres, tandis que la démocratie industrielle passe par un traitement équitable.

Selon Buld (2006) et sa perspective managériale, une action syndicale efficace permet à l'employeur d'être financièrement compétitif. La démocratie au travail passe par l'équité tant économique que procédurale et par l'autonomie et la liberté des travailleurs. Pour Hyman (1996), le syndicat (*union identities*) représente les travailleurs en fonction du marché économique, donne de l'importance à la participation des travailleurs et le syndicat agrandit son champ d'action pour y inclure l'environnement, la protection du consommateur et un certain aspect communautaire. Selon Godard (1997), le syndicat (*societal expectations of unions*) intervient pour maximiser les salaires et les avantages sociaux, s'assure que les travailleurs sont écoutés, que leurs droits sont respectés et protégés, par l'intégration notamment de mécanismes de résolutions de conflits. Les combats pour la démocratie (justice) sociale ont des visées qui s'agencent aussi avec l'intérêt des travailleurs, tels que la réforme des soins de santé. Finalement, l'équité économique pour le syndicat (*moral foundations of work*) passe, selon Kochan et Shulman (2007), par la performance et un salaire décent. La démocratie s'exprime au travers de la dignité, du développement personnel, de la diversité des opportunités offertes à tous, de la résolution de problèmes et de la liberté d'expression et de participation. Dans ce type de syndicalisme, on revisite le contrat social pour y intégrer les préoccupations reliées à la conciliation entre vie personnelle et emploi et l'on discute de solidarité sociale afin de favoriser un meilleur partage de la richesse (Dawkins, 2010 : 133).

Selon Dawkins (2010 : 137) citant Snape et Redman (2004), les stratégies syndicales en lien avec la responsabilité sociale devraient être élaborées sur trois plans, soit en termes de service, d'organisation et de pacte social, cela non seulement afin de répondre aux pressions exercées par l'environnement, mais aussi pour définir le rôle du mouvement syndical à long terme, dans une perspective de renouveau. La notion de service doit également être appréhendée en fonction de l'équité économique et celle d'organisation en lien avec la mobilisation des membres pour des activités socialisantes tant à l'interne qu'à l'externe (Dawkins, 2010 : 137). Finalement, le pacte social renvoie au syndicalisme de mouvement social, avec des coalitions regroupant plusieurs mouvements sociaux pour une justice socioéconomique, le terrain de jeu est alors régulièrement politique (Dawkins, 2010 : 138). Dawkins (2010 : 138) avance que ces trois types de stratégies ne sont pas mutuellement exclusifs et qu'ils s'arriment plus ou moins intensément en fonction de l'idéologie syndicale.

Donc, il faut faire le constat que les syndicats joueront un rôle important dans la lutte contre la discrimination, tant au niveau local, régional, national qu'international. Que ce soit en négociant des

conventions collectives plus équitables, en offrant du soutien aux victimes de discrimination, en donnant de la formation et de l'information qui promeut l'égalité des chances, l'équité et la diversité (incluant les statuts de travailleurs précaires), en collaborant avec des organismes communautaires ou autres organisation non-gouvernementales, en occupant l'espace politique, médiatique et civile, etc.

À cette fin, six principaux constats découlent directement d'une étude menée en 2010 par la Commission européenne (2010 : 7-9), concernant les bonnes pratiques syndicales afin de combattre la discrimination. Ceux-ci s'intègrent fort bien dans le cadre d'analyse proposé par Dawkins (2010) et donnent une perspective empirique à la démarche. Le premier, les principales initiatives des syndicats européens, concernent respectivement : la discrimination liée à la race et à l'origine ethnique, aux différences d'âge, à l'orientation sexuelle, au handicap, à la religion et à la croyance. Le second stipule qu'il existe un dialogue social sur l'égalité des chances et l'égalité de traitements entre les syndicats et les employeurs. Le troisième affirme que certains syndicats modifient leur structure interne pour mieux intégrer les programmes d'action sur l'égalité. Le quatrième met de l'avant la coopération efficace entre syndicats et ONG, notamment avec des campagnes spécifiques contre le racisme et la xénophobie, ou pour soutenir les droits de la communauté LGBT. Le cinquième invite à donner une formation accrue contre la discrimination, visant les membres ou les personnes d'un groupe particulièrement défavorisé. Finalement, le dernier constat établit qu'un nombre croissant de syndicats se préoccupe et travaille sur les questions spécifiquement liées aux personnes LGBT (Commission européenne, 2010 : 7-9).

Concrètement cela s'est traduit par des actions d'intégration dans les espaces de dialogue social et les pratiques sur les lieux de travail (des quotas de représentants en fonction de certains critères), des campagnes de promotion contre le « dumping social » et le racisme, l'égalité des droits sans exception, une réseau de soutien incluant de la formation pour faciliter la reconversion des travailleurs plus âgés sur le marché du travail, des changements statutaires dans certains syndicats afin de s'assurer d'audits réguliers sur l'égalité, etc. D'autres suggestions ont aussi été mises de l'avant, comme par exemple de faire connaître ce qui fonctionne bien et donner un visage humain aux initiatives anti-discrimination.

Bref, la recension des écrits concernant la représentation syndicale a jusqu'à présent démontré que le mouvement syndical lutte depuis de nombreuses années pour un milieu de travail plus égalitaire,

plus inclusif. Au cœur des revendications, des outils favorisent la conciliation vie personnelle et emploi, l'équité intergénérationnelle, la promotion de la diversité, l'intégration des personnes handicapées, etc. Pour ce faire des activités de représentation tant sociales que politiques ont permis l'adoption de multiples législations favorisant la mise en œuvre du droit à l'égalité. Cependant, beaucoup de chemin reste à parcourir, puisque d'une part, la discrimination en milieu de travail persiste toujours et d'autre part, parce que la liste des motifs de discrimination possibles demeure ouverte. Nonobstant l'environnement plutôt difficile et le climat d'incertitude, le mouvement syndical peut (nous venons d'en faire la démonstration) et doit maintenant reconnaître que certaines différences (minoritaires) peuvent ne pas entraîner un traitement inégalitaire. Il en va de l'avenir du mouvement syndical et de la cohésion sociale.

En résumé

Dans ce chapitre, nous avons passé en revue plusieurs courants théoriques pouvant nous aider à comprendre les effets de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination. Cependant, nous ne pouvons arrêter notre choix sur une seule théorie. C'est pourquoi, à l'instar de Flyvbjerg (2001), de Frege et Kelly (2003) et de Lévesque et Murray (2010a), nous croyons qu'il sera important de choisir un modèle d'analyse qui aborde les problèmes à la fois au niveau de l'acteur et au niveau structurel (même si cela est certainement plus difficile à réaliser)³³¹. À ce moment, la combinaison théorique retenue devra favoriser la compréhension des logiques d'actions syndicales aux différents niveaux, ainsi que l'évaluation des différentes structures institutionnelles et leur influence sur les ressources et les capacités des différents acteurs syndicaux.

Nous sommes donc de l'avis de Giles et Murray (1996 et 1997) (et à l'encontre de celui de Burrell et Morgan, 1979) et croyons que cette coexistence passe par une diversité paradigmatique. Le dialogue entre les paradigmes est non seulement possible mais également souhaitable, puisqu'il permet une certaine influence qui enrichit les débats, en ouvrant l'étude de multiples facettes de la relation d'emploi sous différents angles. À l'instar de Giles (2000) - économie politique internationale - et de Kochan et coll. (1984) - choix stratégique- qui ne prônaient pas le remplacement des théories actuelles

³³¹ Les aborder à un seul niveau constitue souvent une limite de la recherche en sciences sociales.

mais bien l'ajout de leur théorie aux théories existantes, nous estimons que notre modèle d'analyse profitera de cet apport multi-théorique.

Du reste, comme Vallée et coll. (2001) et les tenants de l'approche stratégique, nous admettons que la règle est une ressource dans une relation de pouvoir entre les acteurs du système de relations industrielles. Ainsi, la décision de mobiliser ou non les normes relatives à la discrimination pourrait dépendre de la composition de la main-d'œuvre d'un secteur donné, de la formation ou de l'expérience particulière des acteurs qui interviennent dans la mise en œuvre de la règle d'égalité (Vallée et coll. 2001 : 26-27). Or, comme l'ont reconnu ces mêmes auteurs, l'étude du contenu de la jurisprudence et de la doctrine comporte des limites au plan explicatif, en ne permettant pas de saisir de manière approfondie les stratégies des acteurs. C'est pourquoi nous entendons utiliser une approche multidisciplinaire (interdisciplinaire), c'est-à-dire une approche alliant une connaissance du droit du travail, des relations industrielles et des aspects pratiques du syndicalisme.

Dès lors, lorsqu'il sera question des effets de la norme d'égalité, le modèle proposé par Demers (1996) pour étudier l'effectivité de la norme sera utilisé. Celui-ci autorise la prise en compte de tous les éléments qui permettront d'en découvrir les diverses manifestations et d'évaluer les effets de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination dans les milieux de travail syndiqués au Québec. Ensuite, puisque nous cherchons à comprendre la réponse des différents acteurs aux défis reliés à la représentation, à la mobilisation et à la vie syndicales lors du recours à la norme d'égalité nos interrogations porteront sur : comment les différents acteurs peuvent être porteurs de projets, de revendications? Comment les membres sont-ils devenus un niveau décisionnel?

Autrement dit, comme nous désirons mesurer les impacts des différentes actions sur l'ensemble du groupe (à la manière de Frege et Kelly, 2003 et de Lévesque et Murray, 2010a), nous utiliserons un modèle d'analyse au carrefour d'influences stratégiques et institutionnelles. Pour ce faire, nous postulons que les effets de la mise en œuvre ne sont pas homogènes, les effets pourront être désirés, non intentionnels, immédiats, différés, concrets ou symboliques, selon la typologie de Demers (1996). Notre deuxième postulat de base : les acteurs ne sont pas surdéterminés, ils possèdent une bonne marge de manœuvre, comme l'attestent les approches stratégiques française et américaine et le néo-institutionnalisme. En conséquence, les acteurs utilisent différentes stratégies en fonction de plusieurs

éléments. Sachant tout cela lors de la construction de notre modèle d'analyse, nous élaborerons une typologie de l'action syndicale, afin de choisir ce que nous irons vérifier empiriquement. Ceci nous mènera au troisième postulat, voulant que ces actions sont orientées par le contexte et les types de discrimination comme l'énoncent les théoriciens stratégiques et les néo-institutionnalistes tels que Lévesque et Murray (2010a), Hall et coll. (2006) et Flyvbjerg (2001). Ces actions sont également orientées par les institutions qui fournissent des contraintes et des opportunités devant être prises en compte lors de l'élaboration des stratégies, comme en témoigne la constitutionnalisation du droit du travail. Ces postulats sont les fondements sur lesquels repose notre thèse. Par conséquent, ils se retrouvent dans notre modèle d'analyse avec nos propositions de recherche qui seront précisés dans le prochain chapitre.

Chapitre 4 – Le modèle d’analyse

La démarche des chapitres précédents témoigne de la pertinence de notre recherche en relations industrielles et invite à une première prise de position : dans les milieux de travail, le droit à l’égalité a grandement amplifié la portée du devoir syndical de représentation en cas de discrimination, en introduisant les notions d’accommodement raisonnable et de contrainte excessive. Le droit constitutionnel et quasi constitutionnel, en protégeant d’abord la liberté d’agir et les droits des individus et des groupes minoritaires, vient ébranler certains fondements des rapports collectifs du travail liés à la représentation, à la négociation et à l’administration de la convention collective. En conséquence, pour les travailleurs dorénavant assujettis à la notion d’égalité en emploi, la représentation collective prend une nouvelle orientation : entre le monopole de représentation et sa contrepartie — le devoir de juste représentation — comment le monde syndical en arrive-t-il à composer avec l’obligation d’accommodement, imposée par la récente jurisprudence des tribunaux? Quels sont les impacts du recours aux droits fondamentaux sur le mouvement syndical? Sur le devoir syndical de représentation ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons construit un modèle analytique. La conception du modèle d’analyse a représenté une étape charnière entre le choix de la problématique et le travail d’investigation empirique (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 102). Compte tenu de son importance, ce chapitre expose en détails la démarche conceptuelle et analytique retenue, afin d’assurer la validité et la fiabilité de notre travail (Thietart, 2007 : 263-293). Dans un premier temps, nous reviendrons d’abord sur la problématique (4.1), en y incluant un bref rappel de la question de recherche. Nous dresserons ensuite la typologie des actions syndicales répertoriées (4.2), prémisse de cette démarche d’opérationnalisation (4.3), avant de développer le modèle conceptuel lui-même (4.5), en y incluant les différents concepts ici mobilisés. La présentation des propositions de recherche (4.4) complétera ce quatrième chapitre.

4.1 Prémisses analytiques

La recension de la littérature indique que la constitutionnalisation du droit du travail a considérablement modifié les repères traditionnels dans les milieux de travail syndiqués. Reprenons pour exemple le rôle des arbitres; ceux-ci, juges privés et spécialistes des milieux du travail, arbitraient originalement, nous l'avons vu, une mésentente à partir d'une convention collective négociée de bonne foi, par les deux parties, dans le but de maintenir la paix industrielle. Aujourd'hui, non seulement ces arbitres peuvent se référer aux différentes lois lorsque nécessaire, mais en cas de discrimination fondée sur les normes constitutionnelles ou quasi-constitutionnelles, ils sont tenus de rendre leurs décisions en fonction des droits reconnus par les *Chartes*, celles-ci ayant primauté sur la convention collective par leur nature constitutionnelle ou quasi constitutionnelle³³². Ainsi, l'évolution jurisprudentielle, qui a conduit à l'incorporation à la convention collective des différents droits fondamentaux de la personne, lui donne une ampleur nouvelle. Force est de constater que le contenu implicite de la convention collective est de plus en plus important et comprend entre autres :

[...] l'interdiction de discrimination pour des motifs contraires aux instruments relatifs aux droits fondamentaux de la personne, la protection de la vie privée du salarié, tant selon ces derniers que selon le Code civil. Il viserait aussi les conditions de travail minimales d'ordre public énoncées dans différentes lois du travail. De la même façon, seraient aussi comprises certaines dispositions impératives du Code civil, tantôt de portée générale, tantôt propres au contrat de travail, dans la mesure du moins où elles ne seraient pas contraires à la nature même du régime collectif de travail et à la loi qui le sous-tend (Verge, Trudeau, Vallée, 2006 : 162).

Par conséquent, l'hégémonie de la convention collective a été restreinte de manière substantielle. Par le fait même, la compétence reconnue à l'arbitre de griefs est modifiée, son champ de compétence est sensiblement élargi et le caractère public de sa mission est accentué³³³.

³³² *Parry Sound (District), conseil d'administration des services sociaux c. S.E.E.F.P.O., section locale 324* [2003] CSC 42

³³³ Un débat important a cours chez les juristes, à propos de la compétence de l'arbitre de grief en lien avec les droits fondamentaux. Nous référons notamment à Veilleux (2004), qui opte pour une compétence renouvelée, pendant que pour Nadeau (2005 : 172) ce « nouveau paradigme [...] a pour effet d'éloigner de plus en plus l'arbitrage de grief de sa nature origininaire qui était essentiellement privée [...] » et que Trudeau (2005) plaide pour « une réforme devenue nécessaire ».

Un autre malaise actuel, que ce soit dans les milieux de travail syndiqués ou non, est sans contredit relatif à la compétence respective des institutions qui peuvent ou qui doivent appliquer la *Charte*. Au Québec, cinq institutions peuvent être appelées à concilier les droits du travail et les droits de la personne; il s'agit du Tribunal des droits de la personne du Québec, de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, des tribunaux d'arbitrage, de la Commission des relations du travail et finalement des tribunaux de droit commun. Chacune de ces institutions ayant des compétences spécifiques et souvent exclusives, une victime devra se tourner essentiellement vers l'une d'elles, selon la nature de sa plainte.

Cette spécialisation des instances complique et ralentit les démarches des victimes. Ainsi, la victime (ou un groupe de victimes) de discrimination à l'embauche ou de discrimination négociée se tournera, en règle générale, vers le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ)³³⁴. En outre, le TDPQ ne peut être saisi que des cas qui lui sont directement confiés par la CDPDJ. Le Tribunal d'arbitrage, pour sa part, recevra les griefs déposés par le syndicat, tandis que la Commission des relations du travail entendra la plainte contre le syndicat provenant d'un membre ou d'un groupe lésé, en vertu de l'art. 47.2 du *Code du Travail*. Les tribunaux de droit commun pourront être mobilisés par certains plaignants, en cas de révision judiciaire, d'appel (TDPQ), ou, parfois, de poursuite civile. Il faut aussi mentionner la compétence exclusive dévolue à la Commission de la santé et sécurité du travail et à la Commission des lésions professionnelles, lors d'accidents ou de maladies liés au travail. Toutefois, comme ces deux instances interviennent très peu dans des cas de discrimination nous avons choisi de ne pas les considérer dans le présent travail.

Le développement de cette thèse s'arrime, comme nous l'avons mentionné précédemment, à l'hypothèse générale suivante : *le mouvement syndical est à la recherche d'un nouvel équilibre, en raison des présentes transformations du marché du travail*. Celles-ci, faut-il le rappeler, proviennent notamment des concessions demandées par l'employeur (par rapport aux salaires, aux effectifs, aux restructurations, etc.), de la précarisation de l'emploi (la prolifération de nouvelles formes d'emploi plus précaires) et de la diversification de la main-d'œuvre. Ces transformations progressives imposent nécessairement des changements dans les relations de travail. Dès lors, certaines questions surgissent, tout particulièrement en ce qui concerne la capacité d'adaptation du mouvement syndical. En effet,

³³⁴ Ménard (2011) a répertorié 14 cas entendus par le TDPQ entre janvier 2000 et décembre 2009.

dans ce contexte en évolution, que devient le rôle de l'acteur syndical quant à la garantie de représentation et de protection des travailleurs ? Qu'en est-il en matière de perception et d'application des normes relatives aux droits et libertés de la personne en cas de discrimination au travail ? Il faut s'en préoccuper tant au sujet de l'interaction entre les droits et libertés de la personne et le devoir de représentation que devant l'impact de la conclusion de clauses « orphelin ».

La revue des travaux abondante sur le sujet illustre à quel point la mise en œuvre du droit à l'égalité dans les milieux de travail syndiqués est une problématique tout à fait complexe. Nous constatons, à l'instar de Desjardins (2008, 2010), Hall et coll. (2006), Swinton (1995) et plusieurs autres, que les limites de l'action syndicale, outre sa gestion cas par cas et une timide définition de l'obligation d'accommodement, sont pluridimensionnelles. D'ailleurs, selon Desjardins (2010 : 6), il reste beaucoup à faire afin de promouvoir une approche plus proactive et mieux définie face aux problèmes liés à la discrimination vécus quotidiennement. Compte tenu de cet état de fait, nos ambitions sont de vérifier les effets³³⁵ de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination dans les milieux de travail syndiqués du Québec.

Dans le même ordre d'idée, la recension des écrits juridiques et historiques menée jusqu'à présent, l'analyse qualitative de différentes actions syndicales répertoriées ainsi que celle de différents recours sollicités nous laissent croire que les stratégies utilisées pour remédier à ces répercussions varient tout aussi largement. Effectivement, la gamme de stratégies d'actions découle tant du type de discrimination, des ressources disponibles, des connaissances de l'acteur syndical et de l'adhésion sociale, que des préjugés ou stéréotypes véhiculés dans le milieu. En sachant ceci, le travail sur le terrain devait illustrer cette diversité d'actions et permettre de mieux situer les déterminants et les résistances concernant la mise en œuvre du droit à la non-discrimination au sein des différentes instances syndicales. Comme Hyman, nous considérons que les syndicats peuvent devenir les « porteurs (potentiels) de projets de transformation, qu'ils agissent plus ou moins en conformité avec les grandes lignes de l'ordre socioéconomique existant ou qu'ils s'en remettent stratégiquement à une conception alternative » (Hyman, 1997 : 9).

³³⁵ L'effectivité est ici utilisée au sens de Rocher, présenté au chapitre précédent, qui vise à mesurer les effets de la norme sur la conduite des acteurs sociaux.

Par ailleurs, soulignons que nous avons aussi observé que la logique du système de représentation syndicale actuelle repose sur le principe de la majorité et sur une conception substantive universaliste de l'égalité. Or, l'adoption des *Chartes* québécoise et canadienne introduisit les notions de droits de la minorité dans un monde où la démocratie s'appuie sur un raisonnement d'égalité universaliste (et non particulariste), régi par la majorité.

Bien que notre recension des écrits suscite plusieurs interrogations en soi, une question de recherche précise et pertinente était nécessaire afin de favoriser l'opérationnalisation du travail de terrain (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 35). Si au départ nous souhaitions étudier l'évolution du comportement de l'acteur syndical relativement à la discrimination au travail, c'est plutôt l'étude de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination qui s'est imposée progressivement. En fait, plus précisément, ce sont les effets de cette mise en œuvre sur les différentes instances syndicales qui ont été l'objet de notre étude, de sorte que notre choix s'est arrêté sur la question suivante: « *Quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical du recours à la norme d'égalité, à la suite de la négociation de clauses « orphelin »?* », l'action syndicale s'interprétant, à la lumière du *Code du travail*, comme le devoir syndical de représentation. Certaines questions complémentaires – concernant notamment l'insertion des différents acteurs syndicaux dans cet espace, les prémisses structurant leurs actions, les contraintes et les sources de tensions (internes et externes) afférentes à la diversité des contextes, etc. – sont venues infléchir notre raisonnement. Celles-ci³³⁶ permettront d'identifier, de compléter, de reconstituer et de comprendre en détails la nature pluridimensionnelle de la mise en œuvre de la norme d'égalité dans les milieux syndiqués du Québec.

Prenant tout ce qui précède en considération, la position théorique que nous adoptons face au rôle de l'acteur syndical en lien avec la discrimination se résume ainsi : *primo*, à l'instar de Lévesque et Murray (1998) et de Dufour-Poirier (2011), nous croyons que l'action syndicale est un construit itératif constamment remanié par les acteurs donc non-déterministe et non-normatif dans la mesure où les acteurs syndicaux contribuent à la détermination de leurs conditions de travail et de l'emploi ; *secundo*, les acteurs syndicaux ont une bonne marge de manœuvre, comme en attestent les approches stratégiques française et américaine et le néo-institutionnalisme. En conséquence, les acteurs utilisent différentes stratégies en fonction de plusieurs éléments, dont les contextes et le type de discrimination

³³⁶ Ces questions incidentes ont été présentées à la section 2.5.

(Frege et Kelly, 2003 et Lévesque et Murray, 2010a) ; *tertio*, la mise en œuvre du droit à l'égalité aura une multitude d'effets, ceux-ci pouvant être concrets, symboliques, immédiats, différés, voulus ou non-intentionnels, comme le définit d'ailleurs Demers (1996).

En raison de l'importance accordée tant à la connaissance des priorités et des stratégies adoptées par les différents acteurs syndicaux que de leurs contextes et devant la profondeur du champ d'étude, le modèle de recherche proposé intègre les principaux courants de la littérature sur la transformation du droit du travail et du mouvement syndical. De plus, il cerne le contexte socio-juridique de cette constitutionnalisation du droit du travail dans lequel les organisations syndicales doivent apprendre à manœuvrer. C'est donc une approche interdisciplinaire, alliant la sociologie du droit, le droit du travail, les relations industrielles et la connaissance de certains aspects pratiques du syndicalisme, qui a été mobilisée afin de circonscrire le présent modèle conceptuel. Le recensement des actions syndicales menées en lien avec la mise en œuvre de la norme d'égalité a conduit à la construction d'une typologie de l'action syndicale, que nous présentons maintenant.

4.2 Une typologie de l'action syndicale

Nous sommes témoins d'un nouvel individualisme, où la survie du mouvement syndical dépend directement de sa capacité à répondre aux questionnements soulevés concernant sa démocratie interne, sa légitimité de représentation et sa propension d'intervention au-delà de l'action locale. En lien avec la discrimination et les enjeux qui lui sont désormais associés, différents types d'actions syndicales ont été répertoriés. Ceux-ci, nous l'avons vu, sont des effets concrets de la mise en œuvre de la norme d'égalité, au sens donné par Demers (1996). La norme d'égalité (le respect de la différence individuelle), en remplacement de l'égalité formelle (c'est-à-dire une identité de traitement), est devenue l'une des principales préoccupations générées par les transformations du marché du travail. Pour cette raison, des actions ont été entreprises tant au niveau national que par les fédérations, les exécutifs locaux et les membres. Sans pouvoir être qualifiée d'exhaustive, notre démarche a permis de recenser certaines d'entre elles.

Le mouvement syndical, lors de l'exécution de ses fonctions, devrait agir de sorte que l'équité individuelle ne se confronte pas à l'égalité formelle, que les rapports collectifs s'harmonisent avec les droits garantis par les Chartes des droits et libertés de la personne. Dans un contexte de constitutionnalisation du droit du travail, il faut souligner l'évolution de la pensée syndicale. Au congrès de la CSN en 2008, la présidente, Claudette Carbonneau, a notamment invoqué le besoin de réflexion pour le mouvement syndical en ce qui a trait à la notion d'ancienneté et à certains de ses effets discriminatoires.

Les fédérations des centrales syndicales, via leurs différents comités, apprennent à saisir la complémentarité des différents droits plutôt que leur opposition. Des actions de formation et d'information pour les comités exécutifs locaux sont instituées afin de les guider dans l'articulation et l'aménagement adéquat des rapports entre les sphères du travail et des droits de la personne. Cependant, afin de garantir une efficacité réelle de la règle d'égalité, nous considérons, à l'instar de plusieurs collègues chercheurs, que les différents syndicats nationaux et les fédérations doivent persévérer afin que les comités exécutifs locaux s'approprient le droit à l'égalité de manière à en faire un enjeu de négociation locale. Ceci dit, il faut toutefois admettre que dans la dernière décennie, le mouvement syndical a généralement fait des efforts, en négociant une meilleure protection contre la discrimination et le harcèlement dans les milieux de travail (Brunelle, 2001, 2002, 2007a et b et Legault, 2005, 2006). En effet, comme le soulignait Brunelle (2007a), plusieurs syndicats en ont fait un enjeu de négociation locale tant pour sa valeur éducative que pour son utilité.

Ainsi, en 2008 plus de 90 % des conventions collectives³³⁷ incluaient une clause interdisant la discrimination. Toutefois, les clauses n'ont pas toutes la même portée et peuvent être regroupées de diverses façons. Certaines seront très succinctes « il est interdit de discriminer », d'autres énumèrent certaines contraintes, ou encore reprennent tout simplement l'article 10 de la *Charte*. On attribue à ces clauses une valeur davantage éducative, puisqu'elles reconnaissent le principe du droit à l'égalité (Brunelle, 2007a). Pour ajouter à leur efficacité, il se négocie, principalement dans le secteur public, un processus de mise en œuvre et de traitement des plaintes³³⁸. Bien que délicate, cette négociation met en

³³⁷ Recensée par nous en juin 2009, sur le site Corail, <www.corail.gouv.qc.ca>.

³³⁸ En complément ou avant le processus de grief et d'arbitrage, il existe pour la victime, un recours qui consiste le plus souvent à déposer sa plainte auprès d'un comité spécifique, qui aura pour mandat d'entendre les plaintes, d'enquêter et d'apporter les correctifs nécessaires.

place des processus veillant à enrayer la discrimination et à faciliter les recours (pour faire reconnaître son droit à l'égalité au-delà de la règle de la majorité traditionnelle), permettant ainsi d'intégrer et de protéger les travailleurs les plus vulnérables. Certains syndicats³³⁹, en refusant de négocier de telles clauses, ont même reconnu qu'il devenait impératif d'éliminer les disparités de traitement³⁴⁰ afin d'éviter l'éclatement du collectif, pouvant survenir avec la multiplication d'actions entreprises par les jeunes professionnels que sont les enseignants, les pompiers et les policiers³⁴¹.

Malgré « l'universalité, l'inaliénabilité et l'incessibilité des droits fondamentaux, il existe des différences notables dans l'accès à la justice afin de faire valoir ceux-ci » (Trudeau, 2005 : 493). Que l'on soit salarié syndiqué ou non, que la plainte résulte de la négociation d'une clause discriminatoire ou de l'administration de la convention collective, la complexité et la diversité des recours pour se prévaloir ses droits en laissera plus d'un désorienté. Au-delà du nombre d'instances pouvant recevoir une plainte de discrimination, c'est surtout le type de rationalité (logique interprétative) qui influencerait l'interprétation et l'application³⁴² de mesures correctives. Dès lors, non seulement l'acteur syndical doit faire face aux modifications du rôle de l'arbitre, mais il doit également gérer la confusion relative aux rôles respectifs des différentes instances judiciaires disponibles, créant un climat d'incertitude pour les travailleurs. Néanmoins, en dépit de cette complexité, comme le mentionnait le bâtonnier du Québec Me Denis Mondor (2005 : 521) lors de son discours de clôture³⁴³ au colloque de 2005 traitant de la portée de la Charte des droits et libertés : « un droit sans recours ni mécanisme de réparation ne représente que peu d'intérêt pour les citoyens. La recherche de réparation en matière de

³³⁹ À l'École Polytechnique de Montréal, en 1998, les travailleurs cols bleus ont fait une grève de quatre mois sur la sécurité d'emploi afin d'éviter que les nouveaux employés (les jeunes) ne soient traités différemment. Ou encore, en 2002, les chauffeurs de la compagnie Labatt avaient fait grève afin de transformer des postes temporaires depuis plus de quinze ans en postes permanents. Plus récemment, en 2011, le cas de Rio Tinto à Alma illustre aussi cette préoccupation. Toutefois dans ce dernier cas, c'est la direction qui a décrété un *lock-out* le 31 décembre, afin de forcer l'acceptation de telles clauses.

³⁴⁰ Néanmoins une étude de Bernier (2007 : 6) réalisée en 2006, a analysé cent cinquante-six (156) conventions collectives et près de 92% contiennent au moins une clause de disparité de traitement en lien avec le statut d'emploi.

³⁴¹ Pour plus de détails, le lecteur peut se référer à l'article de Brunelle publié en 2002 « Les associations parallèles. »

³⁴² Nous recommandons encore une fois les mémoires de maîtrise réalisés sous l'égide des professeurs Vallée et Coutu, notamment, A. Pelletier (2006), K. Pelletier (2006) et M. Charron (2007) confirmant cette affirmation. Voir aussi l'étude de Vallée et coll. (2001).

³⁴³ Colloque portant sur « la Charte des droits et libertés de la personne : Pour qui et jusqu'où ? », organisé conjointement par le TDPQ et le Barreau du Québec.

droits de la personne représente des défis importants». L'analyse de la jurisprudence³⁴⁴ démontre que l'on rencontre de fortes résistances chez les différents acteurs syndicaux, mais aussi que plusieurs actions sont couronnées de succès chez les syndicats locaux en matière de discrimination.

C'est à partir de cette recension et en prenant notre problématique de recherche en considération que nous en sommes venue à élaborer une typologie de l'action syndicale en lien avec la norme d'égalité. Rappelons au lecteur qu'afin d'illustrer le concept théorique de stratégie syndicale, nous avons présenté au chapitre 3, section 3.2, les types de positions syndicales locales concernant les réorganisations du travail des auteurs Lapointe et Bélanger (1996) ainsi que celles développées par Jalette (2005) à propos de la sous-traitance. Ces premiers ont répertorié trois positions syndicales types : il s'agit des actions défensives, accommodantes ou offensives. Face à la sous-traitance, Jalette (2005 : 95-99) a quant à lui distingué quatre positions syndicales, soit : l'opposition, la défense, l'abstention et l'offensive. Nous inspirant en partie de ces typologies et de notre analyse de la jurisprudence – provenant tant des tribunaux supérieurs tel que la Cour suprême du Canada que des tribunaux administratifs incluant les tribunaux d'arbitrage – nous avançons que l'action syndicale locale en lien avec le droit à l'égalité peut être qualifiée soit (a) de promotion, (b) de contournement, (c) d'abstention ou d'indifférence, voire (d) de rejet ou d'hostilité. Il s'agit ici de types idéaux au sens de Max Weber (1967), c'est-à-dire d'une catégorisation expérimentale qui implique une certaine stylisation de la réalité (Dantier, 2004). Ces types idéaux sont utilisés à titre heuristique pour guider la démarche empirique de recherche qui, en retour, pourra rétroagir sur la typologie en imposant une redéfinition ou un raffinement de celle-ci.

Afin de départager les positions syndicales dans le présent contexte, plusieurs exemples s'offrent à nous. Nous nous servons principalement des cas de McGill³⁴⁵, d'Hydro-Québec³⁴⁶, du

³⁴⁴ De concert avec Vallée et coll. (2001), nous convenons que l'analyse de décisions permet de discerner les rationalités distinctes ainsi que la nature des juridictions, mais qu'elle ne permet pas de traiter de manière approfondie les stratégies des acteurs à l'égard de la norme. Toutefois, cette démarche a permis le développement d'une typologie de l'action syndicale. Une démarche semblable mais beaucoup plus exhaustive a permis à Ménard (2011) de conclure que le contexte général d'application de non-discrimination a un impact sur le devoir de représentation syndical.

³⁴⁵ *Centre universitaire de santé McGill c. Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal*, (2007) 1R.C.S. 161. Ci-après nommé *McGill*

³⁴⁶ *Hydro-Québec c. Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-FTQ)*, 2008 CSC 43. Ci-après nommé *Hydro-Québec*

Cimetière Notre-Dame-des-Neiges, du Syndicat de la Société de Transport de Montréal (STM)³⁴⁷, des jeunes pompiers de Laval, de l'Hôpital Juif de Montréal, des jeunes enseignants (avec la CSQ), des jeunes constables spéciaux du Québec, ainsi que de griefs concernant un col bleu du Saguenay (état civil et garde partagée) et un employé de Bombardier (2006, handicap et relocalisation), présentés dans les chapitres précédents³⁴⁸. Il faut cependant prendre note que l'action syndicale peut être influencée voire commandée par les actions entreprises par les autres paliers décisionnels.

4.2.1 La promotion

Nous considérons qu'il s'agit ici de la défense des travailleurs discriminés. Pour le syndicat, il s'agit d'inciter, voire de forcer l'employeur à mettre en place des mesures d'accommodement raisonnables. La promotion du droit à l'égalité constitue certainement la position la plus familière sur laquelle est axé le discours syndical; l'augmentation du nombre de causes soutenues devant les différentes instances vient appuyer ce propos.

Les causes de *McGill* et d'*Hydro-Québec* sont les plus récents exemples de décisions rendues par la Cour suprême en matière de discrimination au travail. Dans les deux cas, le syndicat local, avec le soutien de la fédération et du syndicat national, a porté jusqu'en Cour suprême une cause en lien avec le congédiement d'une salariée aux prises avec un problème d'handicap nécessitant un accommodement raisonnable. Nous considérons ici que le syndicat fait la promotion du droit à l'égalité, puisqu'il revendique au nom du salarié la mise en place d'accommodements raisonnables.

Dans le premier cas, il s'agissait de déterminer si une clause de la convention collective, prévoyant pendant trente-six mois la conservation et l'accumulation de l'ancienneté en cas d'une éventuelle incapacité, limitait l'obligation d'accommodement raisonnable pour l'employeur; position contre laquelle le syndicat s'éleva avec vigueur. En fait, le syndicat prétendait qu'un accommodement devait par définition demeurer une mesure personnalisée et qu'aucune clause de convention collective

³⁴⁷ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Société de transport de Montréal* (2008) QCTDP 29, ci-après nommé *STM*.

³⁴⁸ Pour des exemples plus exhaustifs, nous invitons le lecteur à se référer au mémoire d'Yves-Christian Ménard (2011) déposé à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal.

ne pouvait s'appliquer de façon automatique. Dans le second cas, la décision rendue concerne le concept de contrainte excessive. Le syndicat a porté jusqu'en Cour suprême du Canada la cause d'une salariée congédiée et présentant de multiples contraintes médicales, avec l'espoir de faire renverser le congédiement, compte tenu qu'à son avis l'employeur n'avait pas démontré l'impossibilité d'accommoder l'employée sans subir de contrainte excessive. La Cour suprême a conclu que l'employeur n'est pas tenu de démontrer qu'il lui était impossible de composer avec les limitations de l'employé, ni d'envisager toutes les mesures d'accommodements raisonnablement possibles et que l'accommodement raisonnable demeure une obligation individuelle devant être évaluée cas par cas, en prenant en compte les circonstances particulières propres à chaque situation.³⁴⁹

³⁴⁹ Après analyse des griefs portés devant les tribunaux d'arbitrage, nous avons constaté que de nouveaux motifs sont régulièrement invoqués par les instances syndicales afin de contester ce type de congédiements. Deux situations atypiques ont retenu notre attention : la première parce que la décision a déjà été rendue et la seconde à cause du grand battage médiatique que la situation a provoqué, malgré la nature hautement atypique de celle-ci.

La première de ces situations concerne l'entreprise Environnement Godin. En février 2008, on y plaidait le grief de M. Godin concernant la discrimination fondée sur la garde partagée dont il était victime. *Syndicat des travailleurs d'environnement Godin (CSN) c. Environnement Godin Inc.*, 2008 CanLII 7003 (QC A.G.). Détaillons brièvement les faits : en réalité, celui-ci contestait son congédiement et il demandait à l'employeur un accommodement lui permettant d'être dispensé de travailler sur les quarts de soir et de nuit une semaine sur deux, c'est-à-dire lorsqu'il assume la garde de sa fille mineure. L'arbitre Carol Girard refusera d'associer la garde partagée à un motif de discrimination reliée à l'état civil, mais décidera toutefois de muter le congédiement en suspension de six mois sans compensation, afin de donner au plaignant une dernière chance, de manière à ce que ce dernier puisse s'organiser en conséquence. Ce cas démontre une forme d'appropriation par l'acteur syndical du droit à l'égalité et de la notion d'accommodement, bien que nous estimions que cette décision aurait dû être portée en révision judiciaire.

La deuxième situation ayant retenu notre attention concerne le cas d'harcèlement au Cimetière Notre-Dame-des-Neiges de Montréal, que nous avons présenté au colloque de l'ACRI en 2009 (un exemple atypique). Nous y avons rencontré l'exécutif syndical afin de savoir comment celui-ci tenterait de composer avec l'obligation d'accommodement. Pour résumer brièvement la situation, l'exécutif a convenu d'entrée de jeu que défendre l'homme harceleur ne leur conférerait pas le meilleur rôle dans l'opinion publique. De plus, cette situation divisait les membres, allant jusqu'à remettre en cause l'embauche même des femmes. Par ailleurs, cette attitude laisse également un arrière-goût amer, tant au niveau du manque de reconnaissance que par l'augmentation des frais de représentation pour le syndicat. En fait, en plus de démontrer toute la confusion autour du devoir de représentation (art. 47.2 C.T.), ce cas illustre également l'ampleur des enjeux liés aux notions d'accommodement et au milieu de travail exempt de harcèlement pour l'acteur syndical.

Cette situation permet d'observer deux notions importantes. *Primo*, que l'exécutif syndical doit savoir composer avec les différentes facettes que pose la question d'accommodement, à savoir plus spécifiquement : le devoir de juste représentation; la confusion générale concernant l'art. 47.2 C.t.; la fragilité des résultats des programmes d'équité en emploi; l'action (l'inaction) patronale; l'opinion publique. *Secundo*, que les décisions à venir du tribunal d'arbitrage — à propos du renvoi de monsieur Laroche — et de la Commission des relations de travail — en égard à la plainte de madame Charland en vertu de l'article 47.2 — seront très importantes. En effet, elles contribueront possiblement à la compréhension et à l'appropriation de la complémentarité des droits de préférence à leur opposition. Le tribunal d'arbitrage va-t-il convenir que la violence conjugale (hors des lieux de travail) est un manquement, une faute grave justifiant le congédiement ?

En résumé, la promotion du droit à l'égalité consiste principalement en la défense des membres discriminés et ce, sans égard au succès obtenu. Afin d'argumenter sa position, le syndicat a allégué un manquement de l'employeur devant sa responsabilité à mettre en place des mesures afin de pouvoir accommoder convenablement l'employé présumé discriminé. Le recours se fait principalement par le dépôt d'un grief en première étape, qui, selon le cas, sera mené ou non en révision judiciaire³⁵⁰.

4.2.2 Le contournement

Nous définirons la situation de contournement comme une position découlant de la défense de l'intégrité de la convention collective et des prérogatives des membres les plus anciens, ou encore de l'acceptation d'une entente discriminatoire permettant de préserver un rapport harmonieux avec l'employeur, dans le cadre d'une démarche d'action syndicale défensive. Toutefois, nous considérons aussi que ce contournement peut se faire dans le cadre d'une stratégie accommodante au sens de Lapointe et Bélanger (1996). Ainsi, la stratégie syndicale de contournement viserait la protection des droits des salariés couverts par la convention collective ou le maintien d'une trêve dans les relations du travail. À cette fin, la stratégie consistera à négocier une entente permettant une forme de disparité de traitement³⁵¹ afin de protéger les membres actuels, d'acheter la paix avec l'employeur, ou encore de

³⁵⁰ Par contre, le cas du Cimetière Notre-Dame-des-Neiges démontre la difficulté engendrée par une classification trop restrictive. Si nous avons analysé la situation du point de vue de madame Charland, nous aurions pu considérer que l'exécutif syndical a pris une position d'indifférence au sens strict, en défendant le membre congédié pour cause de harcèlement et cela au détriment de la plaignante. Mais la cause étant plus complexe et compte tenu de l'état du droit actuel, nous avons fait de choix de considérer cette cause comme un exemple de promotion du droit à l'égalité de traitement, puisque l'exécutif aura accepté de défendre le travailleur congédié, malgré le côté sombre de l'affaire, afin de ne pas contrevenir à son devoir de représentation au sens de 47.2. Néanmoins, Mme Charland a déposé une plainte en vertu de 47.2 pour manquement à son égard, puisqu'en défendant son harceleur, le syndicat aurait manqué à lui garantir un milieu de travail sécuritaire. Cela étant, il faut considérer cette cause comme un cas atypique ; cependant les décisions rendues tant par la CRT que le tribunal d'arbitrage viendront peut être faire la lumière sur plusieurs interrogations et à ce moment, nous pourrions rectifier notre classification. Suite au grief perdu concernant le congédiement de M. Laroche en janvier 2012, le syndicat a demandé une révision judiciaire de la cause. Le 6 mars 2013, la Cour supérieure du Québec (*Syndicat des travailleuses et travailleurs du Cimetière Notre-Dame des Neiges (CSN) c. Ladouceur* 2013 QCCS1144) a ordonné que la cause de M. Alain Laroche soit entendue par un nouvel arbitre. Le juge Reimnitz a en effet statué que « l'arbitre devait s'assurer que le processus établi par la convention collective était bien suivi et devait respecter les règles d'équité procédurale et de justice naturelle. Cela n'a pas été respecté et doit entraîner la conclusion à l'effet que la requête introductive présentée est bien fondée. » La cause n'a pas été entendue à ce jour (décembre 2013).

³⁵¹ Nous traiterons des clauses « orphelin » comme une stratégie de rejet du droit à l'égalité puisqu'il y a une persistance (permanence) dans le temps d'un traitement discriminatoire et que ces clauses « orphelin » sont maintenant illégales, sauf pour les exceptions prévues par la *Loi des normes du travail* (LNT). Ceci dit, nous

défendre devant un arbitre de grief la clause d'ancienneté. Bref, des situations où, clairement, le syndicat est incité par le Tribunal des droits de la personne à revoir ses pratiques afin de répondre aux exigences de son devoir de représentation en vertu de l'article 10 de la *Charte québécoise des droits de la personne et de la jeunesse*.

Afin d'illustrer des ententes de disparité de traitement, à l'instar de Coutu, Fontaine et Marceau (2009 : 463) nous présenterons deux décisions rendues: il s'agit de l'arrêt concernant l'*Hôpital Général Juif Sir Mortimer B. Davis*³⁵² portant sur la discrimination fondée sur la sexualisation des postes et de la décision *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Société de transport de Montréal* (2008)³⁵³ qui se penche sur la discrimination fondée sur l'état civil. Dans ce dernier cas, le Tribunal ordonnera au syndicat de revoir sa manière d'exercer son devoir de représentation, puisque certaines dispositions de la convention collective accordent des avantages supérieurs en ce qui a trait au congé parental (dans ce cas-ci, de meilleurs avantages aux pères adoptifs que ceux prévus pour les pères biologiques).

Dans le cas de l'*Hôpital Juif*, le TDPQ a reconnu l'employeur et le syndicat conjointement responsables de discrimination, octroyant des dommages moraux et punitifs. La CDPDJ alléguait que les défendeurs, l'Hôpital Général Juif Sir Mortimer B. Davis et le Syndicat national des employés de l'Hôpital Général Juif Sir Mortimer B. Davis (CSN), avaient porté atteinte au droit des plaignantes de bénéficier de conditions de travail exemptes de discrimination fondée sur le sexe. L'Hôpital a reconnu qu'il avait conclu avec le Syndicat une entente relative à la sexualisation des postes de préposés aux bénéficiaires, pour des raisons culturelles, religieuses et thérapeutiques afin de répondre aux désirs des bénéficiaires de recevoir des soins intimes par des préposés du même sexe. Le TDPQ a toutefois estimé que l'employeur a failli à son obligation de prouver l'existence d'une exigence professionnelle justifiée

reconnaissons que les « clauses de disparité de traitement » au sens de la LNT auront un impact économique important sur les travailleurs, mais à la différence des clauses « orphelin », selon l'état du droit actuel, celui-ci ne serait pas permanent. Du reste, la disparité de traitement découlant du statut d'emploi (travailleur à temps partiel, à contrat, sur appel, etc.) n'est pas interdite par la législation et nous considérerons que l'adoption d'une clause de ce type serait une position d'abstention ou d'indifférence, comme nous l'expliquerons dans la prochaine section.

³⁵² *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Hôpital général juif Sir Mortimer B. Davis*, 2007 QCTDP 29

³⁵³ La permission d'appel a été accordée au syndicat par la *Cour d'appel* du Québec le 27 janvier 2009, afin que le syndicat ne soit pas reconnu solidairement responsable avec l'employeur des dommages moraux accordés aux plaignants. La cause a été entendue en mars 2010. *Syndicat du transport de Montréal — CSN c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, 2010 QCCA 165, l'appel a été rejeté.

(EPJ) au sens de l'article 20 de la *Charte*. Il n'a pas non plus démontré que l'entente était raisonnablement nécessaire, puisqu'il n'a pas fait d'étude spécifique sur les besoins des patients. Concernant la responsabilité syndicale, le Tribunal reconnaît le syndicat conjointement responsable, puisque celui-ci a reconduit l'entente qu'il avait dénoncée et qu'il savait défavorable aux plaignantes. L'argumentation syndicale présentée en défense fût jugée insatisfaisante, d'autant plus que les plaignantes avaient remplacé dans le passé les préposés masculins sur ces mêmes postes pour de longues périodes. C'est pourquoi, le Tribunal des droits de la personne a condamné solidairement les défendeurs à payer un montant totalisant 30 000 \$ CAD (15 000 \$ par plaignante) (Coutu, Fontaine et Marceau, 2009 : 463).

Concernant plus spécifiquement la défense d'une clause d'ancienneté, nous revenons sur l'exemple de *Bombardier Aéronautique*³⁵⁴. La défense de ce grief s'explique par la compréhension syndicale de l'ancienneté et des autres mesures de sécurité d'emploi. Celles-ci sont au rang des droits les plus importants que le mouvement syndical puisse obtenir pour ses membres : la jurisprudence québécoise reflète à ce jour cette préoccupation.

4.2.3 L'abstention ou l'indifférence

Nous avons précédemment mentionné comment la position d'abstention dans les cas de sous-traitance va au-delà de l'absence d'implication. En effet, il en est ainsi puisque cette stratégie ne s'objecte pas à la sous-traitance, que ce soit par indifférence, par manque de vision ou de ressources, ou même par intérêt à l'égard des membres, celle-ci pouvant parfois leur être favorable en les délestant d'un travail ingrat (Jalette, 2005 : 97). Cependant, dans le cas du droit à l'égalité, lorsque nous nous référerons à la position d'abstention ou d'indifférence, nous évoquons un manquement au devoir syndical de représentation (le plaignant dépose alors une plainte à la CRT en vertu de l'art 47.2 du *Code du travail*) ou une négociation de clauses discriminatoires spécifiquement en lien avec le statut

³⁵⁴ *Ass.int. des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale loc. 712 c. Bombardier Aéronautique*, D.T.E. 2006T-258, que nous avons présenté à la section 1.2.4 (la contrainte excessive). Dans ce cas, le syndicat a déposé un grief contre l'employeur contestant le non-respect de l'ancienneté de trois salariés afin de préserver l'emploi de trois travailleurs souffrant d'un handicap, lors de la procédure de relocalisation, tel que spécifié à la convention collective.

d'emploi³⁵⁵. Cette obligation concernant le devoir de représentation syndicale, prévue aux articles 47.2 et suivants du *Code du travail*, signifie qu'une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi, de manière arbitraire ou discriminatoire³⁵⁶, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente, peu importe que ceux-ci en soient membres ou non.

On pourrait arguer que l'association ayant négocié une clause « orphelin » n'a pas respecté son devoir de représentation équitable en négociant des clauses discriminatoires contraires à la loi, mais nous avons choisi dans ce cas de considérer cette attitude plutôt comme un rejet ou une forme d'hostilité, ce que nous précisons dans les prochains paragraphes. De cette façon, l'abstention et l'indifférence se traduiront dans les faits tant par un refus de traiter la plainte d'un salarié discriminé (ou d'un groupe de salariés) (c'est-à-dire refuser d'informer, d'accompagner le salarié membre), ou de déposer un grief (ou de le porter à l'arbitrage), que par un manque d'ouverture à l'égalité de la part des syndicats. Agir ainsi entrave le dépassement des intérêts à court terme des membres³⁵⁷ pour aller vers ce que plusieurs nomment la « mission sociale » des syndicats.

Afin de bien étayer ce positionnement, nous avons d'abord considéré le nombre de plaintes déposées à la CRT par des membres alléguant être victime de discrimination en vertu de l'article 47.2 du *Code du Travail*³⁵⁸. Ensuite, a été pris en compte la définition des clauses de disparité de traitement trop restreintes³⁵⁹ adoptées ou préconisées par certains syndicats³⁶⁰. Il est clair que cette position aura

³⁵⁵ Par statut d'emploi nous évoquons notamment les travailleurs à temps partiel, les travailleurs temporaires, saisonniers ou à contrat.

³⁵⁶ « Les comportements discriminatoires comprennent toutes les tentatives de défavoriser un individu ou un groupe sans que le contexte des relations de travail dans l'entreprise ne le justifie. Ils se particularisent par un traitement différent de celui qui est accordé aux autres salariés. Il s'agit, en fait, d'une distinction ou d'une exclusion qui est faite lors du traitement du dossier d'un salarié ou d'un groupe de salariés. Constituant des motifs de discrimination, ceux qui sont prohibés par les chartes des droits et libertés de la personne (soit ceux basés sur la race, la religion, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.). Le comportement discriminatoire peut se manifester par le refus de traiter un grief au motif que le salarié n'est pas membre de l'association. Les considérations, généralement agressives, associées à la personne du salarié et qui sont étrangères au fondement de sa réclamation constituent également des motifs discriminatoires.» Tiré du site de la Commission des relations du travail : <www.crt.gouv.qc.ca/commission.asp>. consulté en septembre 2009.

³⁵⁷ Consistant à protéger les membres.

³⁵⁸ A cet effet, le mémoire de Ménard (2011) est suffisamment éloquent : entre 2000 et 2009 plus de 216 plaintes ont été déposées devant la CRT. Pour une analyse plus exhaustive nous invitons le lecteur à consulter cette étude fort éclairante.

³⁵⁹ Selon Bédard citant Marcel Pépin (Collectif, 1999 : 55-65)

³⁶⁰ Notamment la FTQ d'Henri Massé (Collectif, 1999 : 70)

des conséquences majeures pour les jeunes travailleurs, étant donné qu'on leur fait porter le poids des compressions revendiquées. Compressions qui, faut-il le rappeler, sont fondamentalement liées à une stratégie de rationalisation demandée par les entreprises ou par les organismes gouvernementaux et paragouvernementaux. Plus précisément, nous évoquons ici les types de conventions collectives que Marcel Pépin (Bédard, dans collectif, 1999 : 60) présentait comme « des conventions à deux vitesses », qui maintiennent ou améliorent les acquis des travailleurs en place en faisant porter par les travailleurs à venir ou précaires le poids des compressions demandées par l'employeur. Cela nous ramène plus spécifiquement aux clauses de disparité de traitement eu égard au statut d'emploi, pour illustrer une position d'abstention ou d'indifférence à l'égard des personnes discriminées.

Certains pourraient dire qu'il s'agit alors de contournement, voire même de rejet, face à la norme de non-discrimination, mais selon Côté (2008 : 12), « l'insertion de statuts d'emplois atypiques à l'intérieur des conventions collectives par le biais de la négociation n'est pas limitée par l'obligation de juste représentation imposée par l'article 47.2 du Code du travail aux syndicats³⁶¹. Tant qu'aucune entrave à la loi ou à l'ordre public n'est pas constatée [...]». Ainsi, ce type de clause, bien que discutable au niveau sociétal, n'est donc pas illégal – du moins par rapport à la *Loi sur les normes du travail* - d'où notre interprétation d'indifférence face à ces catégories de travailleurs atypiques qui, dans les faits et aux dires de plusieurs jeunes travailleurs³⁶², ne semblent retirer de leur statut de syndiqués que l'obligation de payer les cotisations syndicales. S'agit-il alors d'un manque de connaissances, de ressources, ou d'intérêts? Nous espérons que notre enquête de terrain apportera des pistes de réponses. Quoiqu'il en soit, les travailleurs discriminés en vertu de leur statut d'emploi vivent souvent une double précarité : une première, découlant de la difficulté d'obtenir un emploi permanent et mieux rémunéré et une seconde, reliée au fait d'être parmi les derniers recrutés, donc nécessairement parmi les premiers mis à pied en cas de ralentissement, comme le démontre l'étude de Côté (2008).

³⁶¹ Tremblay c. Syndicats des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 57 (SIEPB-CTC-FTQ), 2002CSC 44 ; D.T.E.2002T-455 (C.S.C.)

³⁶² Nous nous référons ici à des propos tenus par des étudiants dans le cadre de nos charges de cours et à des situations problématiques portées à notre attention chez IGA Marché Lambert, chez l'Oréal et Provigo Loblaws. Ces jeunes constatent que les membres de l'exécutif sont peu enclins à défendre leur cause, se réfugiant souvent derrière l'excuse du droit de gérance de l'employeur, surtout lorsqu'il s'agit de revendications concernant la distribution des heures de travail.

4.2.4 Le rejet ou l'hostilité

La dernière position syndicale que nous avons considérée en lien avec le droit à l'égalité (principe de non-discrimination) est celle de rejet ou d'hostilité face à ce droit fondamental. Une situation dans laquelle le syndicat a négocié des clauses de disparité de traitement basée sur la date d'embauche, donc indirectement sur l'âge, des clauses « orphelin », tel que ce fut le cas pour les constables spéciaux du Québec³⁶³, les pompiers de Laval³⁶⁴ ou le syndicat des enseignants du Québec³⁶⁵ (anciennement CEQ, maintenant CSQ). Les clauses « orphelin » sont à notre avis le cas de figure sans doute le plus outrancier parmi les clauses de disparité de traitement. Puisque dans les faits, il s'avère que celles-ci constituent une forme particulièrement pernicieuse de rejet ou d'hostilité envers la norme d'égalité. Brièvement, rappelons que l'on désigne par clauses « orphelin » les dispositions des conventions collectives de travail qui ont un effet discriminatoire par le maintien ou l'amélioration des acquis des travailleurs déjà en place, en faisant porter le poids des compressions demandées par les travailleurs précaires ou futurs. Toutefois, certaines de ses clauses sont désormais illégales depuis l'adoption des articles 87.1 et suivants de la *Loi sur les normes du travail*³⁶⁶ en 1999, à l'effet qu'il ne peut plus y avoir de distinction fondée sur la date d'embauche sans limite de temps³⁶⁷.

Le TDPQ a reconnu à trois reprises³⁶⁸ que certaines clauses de disparité de traitement dites « orphelin » étaient discriminatoires au motif de l'âge, cela en vertu d'une preuve statistique³⁶⁹. Il s'ensuit que trois constats apparaissent particulièrement accablants et permettent de mieux illustrer cette position syndicale.

³⁶³ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Syndicat des constables spéciaux*, 2010 QCTDP 3

³⁶⁴ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Laval (Ville de) (Service de sécurité d'incendies)*, 2009 QCTDP 4

³⁶⁵ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Procureur général du Québec* (2004) 2 R.C.S. 185 (décision *Morin*).

³⁶⁶ QUE-14 Chapitre IV section VII.1 « Disparités de traitement ».

³⁶⁷ La LNT mentionne un délai raisonnable; cette notion de délai raisonnable pourrait faire l'objet d'une discussion, que nous n'initierons pas dans le cadre de cette thèse. Toutefois, l'effet de cette mention est clairement de permettre indirectement ce que la LNT prétend interdire. En effet, il apparaît possible de reconduire une telle clause d'une convention collective à l'autre.

³⁶⁸ Avec plus ou moins de succès nous le rappelons.

³⁶⁹ Nous reviendrons sur le cas des clauses « orphelin » dans le prochain chapitre, puisque deux des trois cas représentent notre terrain de recherche.

Le premier découle de la position défendue par la FTQ en 1999 (Collectif, 1999 : 70). Cette centrale avait alors une définition assez élastique des clauses « orphelin », ne reconnaissant pas comme telle une clause permettant l'ajout d'échelons inférieurs dans la mesure où les travailleurs pénalisés rattrapaient leurs collègues de travail après quelques années; remarquons que c'est d'ailleurs à partir de cette définition que sera adopté le projet de loi 67, rendant illicites les clauses permanentes. Pour la FTQ, l'enjeu des clauses « orphelin », « *c'est la pointe visible de l'iceberg* », l'enjeu réel étant la précarisation de l'emploi (Collectif, 1999 : 74).

Il faut noter que, bien que plusieurs conventions collectives contiennent de telles clauses et tout particulièrement au niveau municipal, on ne dénombrerait que peu de plaintes à la CDPDJ en 1998 selon son président de l'époque, Me Fillion (Collectif, 1999 : 89). Il en est ainsi d'abord parce qu'il est difficile pour un nouveau travailleur de considérer se mettre à dos son nouvel employeur et son syndicat, ensuite parce qu'il serait vain, suivant la FTQ, de vouloir établir une preuve statistique de discrimination indirecte qui soit plausible et de portée suffisante.

L'émergence d'associations parallèles est venue néanmoins changer la donne. Ces associations, souvent composées de jeunes travailleurs et de femmes, sont nées en réaction aux lacunes des régimes actuels dans les rapports collectifs de travail et enracinent notre second constat à propos des stratégies de rejet ou d'hostilité. En effet, l'apparition de ces groupes n'est pas sans mettre à mal le principe de la cohésion syndicale. Les différentes causes portées devant le Tribunal des droits de la personne du Québec, notamment celles des jeunes pompiers de Laval³⁷⁰, des constables spéciaux du Québec³⁷¹ et des jeunes enseignants de la CSQ³⁷² en témoignent.

Finalement, le troisième constat provient du fait que les syndicats concernés ont souvent fait front commun avec l'employeur. Le cas de l'Association des jeunes enseignants³⁷³, où le syndicat des enseignants syndiqués (CSQ) travailla de concert avec l'employeur (l'État) afin de limiter la

³⁷⁰ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Laval (Ville de) (Service de sécurité d'incendies)*, 2009 QCTDP 4

³⁷¹ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Syndicat des constables spéciaux*, 2010 QCTDP 3

³⁷² L'arrêt *Morin* précédemment cité.

³⁷³ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Procureur général du Québec* (2004) 2 R.C.S. 185 (décision *Morin*).

compétence du TDPQ, en est un premier exemple. Cependant, la Cour suprême du Canada a reconnu en 2004 la compétence concurrente du TDPQ à l'égard des dossiers de discrimination découlant de la négociation de la convention collective. Dans un tel cas, la Cour autorise que les salariés lésés puissent s'adresser au TDPQ.

Les décisions rendues par le TDPQ dans les dossiers des pompiers de Laval et des constables spéciaux du Québec, auparavant mentionnés, concernant la négociation d'une nouvelle échelle salariale – cette échelle s'appliquant de manière discriminatoire en fonction de la date d'embauche, pour les pompiers de Laval et du statut d'emploi et de la date d'embauche pour les constables spéciaux du Québec - sont deux exemples additionnels tout aussi pertinents à cet égard. Les syndicats locaux ont plaidé, de concert avec l'employeur, la prescription du recours et une défense de nécessité fondée sur le contexte économique et les exigences législatives. Néanmoins, dans ces décisions, il faut mentionner que les syndicats ont été tenus conjointement responsables avec l'employeur par le TDPQ. Les mesures de réparation devaient être acquittées dans le cas des pompiers de Laval dans une proportion égale avec l'employeur (50:50), tandis que dans le cas des constables spéciaux, celles-ci seront versées dans une proportion de 30 % par le syndicat et de 70 % par l'employeur (ce qui représentait un déboursé approximatif de 400 000 \$ et de 300 000 \$ respectivement).

Cependant, dans les deux cas, les décisions ont été infirmées par la *Cour d'appel* du Québec. Une demande d'appel à la *Cour suprême* a été présentée par la CDPDJ, dans le cas des pompiers de Laval. En mai 2012, la Cour suprême a refusé d'entendre la cause. La décision de la Cour d'appel du Québec est donc devenue exécutoire, il n'y aurait pas eu de discrimination à l'égard des pompiers de Laval rémunérés en fonction de la deuxième échelle de salaire incluse dans la convention collective négociée en 1997 et toujours en vigueur à ce jour. La Cour d'appel a entendu la cause des constables spéciaux en octobre 2012 et a rendu sa décision le 23 janvier 2013. Elle infirma la décision du TDPQ ; suivant la Cour, les délais étaient prescrits et la CDPDJ n'avait pas fait la preuve de discrimination au motif de l'âge. La CDPDJ, compte tenu du premier refus de la Cour suprême d'entendre la cause des pompiers de Laval, n'a pas demandé une autorisation de pourvoi devant la Cour suprême du Canada.

Ainsi, nous avançons que cette position de rejet ou d'hostilité se justifie d'une part par la croyance en la légalité des clauses « orphelin » et d'autre part par la naissance des associations

parallèles. Brunelle (2002) suggérait que ce phénomène des associations parallèles pourrait être éphémère et marginal à cause des coûts impliqués et de l'inapplication des avantages que procure l'accréditation en vertu du *Code du travail*. Son appréciation était-elle adéquate? Bien que la recension des écrits nous apprenne qu'en 2010 l'Association des jeunes enseignants s'est sabordée, maintenant que leur cause est, du moins à leurs yeux, irrémédiablement perdue, nous n'étions pas encore convaincue. Car si les regroupements dissidents n'ont pas pour objet avoué de se substituer au syndicat puisqu'ils se forment autour d'une cause unique, l'effet ou l'importance des enjeux pourrait être durable. On peut alors penser que les opposants d'aujourd'hui tenteront demain de rallier la majorité à leur cause, voire de prendre à leur tour la direction du syndicat. Nous avons donc vérifié cette supposition dans le cadre de notre recherche empirique. Nous n'avons pu corroborer celle-ci, ni dans le cas des pompiers de Laval, ni chez les constables spéciaux. Nous y reviendrons d'ailleurs aux chapitres 6, 7 et 8. Nous avons néanmoins constaté que l'apparition de ces groupes dissidents impose aux acteurs syndicaux traditionnels de procéder à des ajustements majeurs afin de survivre et de répondre adéquatement au questionnement de la démocratie interne et de la légitimité de la représentation syndicale.

Quoiqu'il en soit, la possibilité de définir une typologie de l'action syndicale en lien avec la discrimination démontre que, en dépit de plusieurs limites, le mouvement syndical a été en mesure d'apporter certaines réponses au déficit de la protection des travailleurs, incluant notamment la mise en œuvre du droit à l'égalité. En conséquence, l'un des objectifs de cette thèse est de comprendre quels peuvent être les déterminants des différentes stratégies syndicales adoptées quant à la discrimination au travail. Il faut donc tenter de répertorier les différents effets sur l'acteur syndical des interactions produites par la mise en œuvre de la norme d'égalité.

Notre prémisse de travail repose sur le fait que la mise en œuvre de la norme d'égalité donnera différents effets en fonction des stratégies choisies par les multiples acteurs. Conséquemment, les résultats découlant de la mobilisation des normes relatives au droit à la non-discrimination ne peuvent être homogènes. En fait, ceux-ci varieront en fonction des enjeux, des contextes et des décisions juridiques. Les différents acteurs syndicaux en viennent à faire des choix stratégiques contribuant ou non à la mise en œuvre du droit à la non-discrimination en fonction du type de discrimination, des recours disponibles, du contexte, etc. Toutefois, les recours choisis, tout comme les différentes actions

entreprises par les autres niveaux (présentés aux chapitres 6 et 7) pourront aussi influencer le choix des stratégies.

La typologie de l'action syndicale telle que nous venons de la présenter jette les bases de notre travail de modélisation d'abord en démontrant la variété des actions pouvant être entreprises par les différents acteurs impliqués dans des contextes variables, puis en confirmant nécessairement l'hétérogénéité des effets qui devraient en découler. Toutefois, seule une étude empirique, fondée sur la méthodologie des sciences sociales, permettra de mieux situer les déterminants et les résistances concernant les choix stratégiques des différentes instances syndicales, en plus d'en expliquer la dynamique et les effets. Afin de bien encadrer cette démarche, nous présentons dans la prochaine section l'opérationnalisation de la question de recherche et des concepts mobilisés.

4.3 Opérationnalisation des concepts

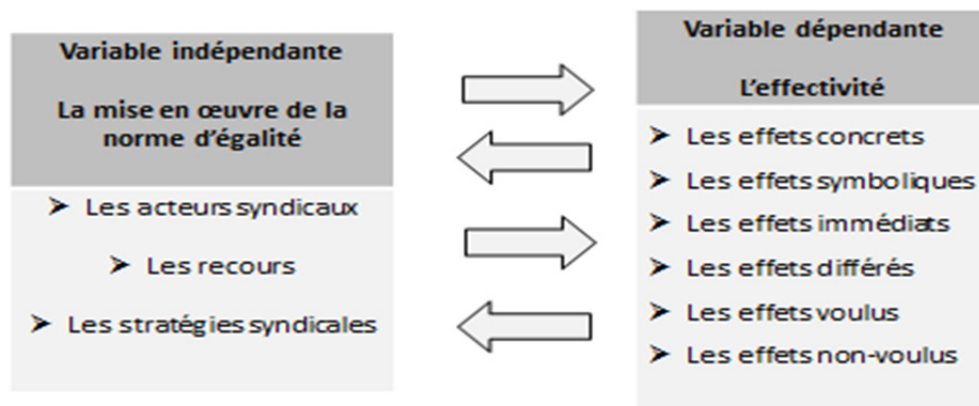
La question de recherche, « quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical du recours à la norme d'égalité à la suite de la négociation de clauses « orphelin »? » peut être décomposée en deux éléments : la mise en œuvre de la norme d'égalité par l'acteur syndical et l'effectivité de celle-ci. Comme nous le verrons dans cette section, nous avons réalisé les travaux de conceptualisation en déterminant d'abord la relation entre ces deux variables (nos concepts), puis en détaillant les dimensions et les indicateurs de chacune d'elles. En d'autres mots, il s'agit de schématiser la relation entre les différents concepts découlant de la question de recherche ci-haut énoncée, démarche que nous exposerons dans le prochain segment.

4.3.1 Le modèle conceptuel

La mise en œuvre de la norme d'égalité, ici variable indépendante, aura une influence aux effets variables, lesquels peuvent être étudiés en portant attention au niveau d'action (qui saisit la règle), au recours intenté et à la stratégie adoptée et à la documentation consultée. Le concept de l'effectivité, variable dépendante, sera pour sa part décortiqué à la manière de Demers (1996), tel que

présenté dans le chapitre précédent. De telle manière, nous pourrions prendre en considération les différentes dimensions entourant le concept d'effectivité, lesquelles se définissent par les effets attendus, non-intentionnels, immédiats, différés, concrets ou symboliques que peuvent avoir nos variables. Ceci dit, nous supposons également que de nouvelles actions ou de nouveaux recours découleront de certains de ces effets, selon les acteurs impliqués. C'est donc dire que le modèle est itératif et interactif, si bien que la relation proposée ne peut être à sens unique. Nous présentons ici cette relation telle que nous la concevons sous forme de tableau (*Voir* Schéma 4.1 ci-dessous).

Schéma 4.1 Opérationnalisation de la question de recherche



Examinons maintenant en détail chacune de ces variables.

4.3.2 La variable indépendante

Nous avons déterminé que la variable indépendante, la mise en œuvre de la norme d'égalité, comporte trois dimensions, soit : les acteurs syndicaux (au sens large³⁷⁴), les stratégies et les recours. Mises en contexte, ces trois dimensions représentent les différents intervenants (les acteurs syndicaux) et leurs actions (leurs stratégies) dans le cadre juridique en place au Québec (les recours disponibles), pour la mise en œuvre du droit à la non-discrimination. Bien que ces dimensions entrent fondamentalement en interaction dans le but de favoriser la mise en œuvre du droit à l'égalité, elles doivent dans un premier temps être analysées individuellement, chacune d'entre elles pouvant être influencée par le contexte ou par le type de discrimination alléguée. Pour cette raison, la question des interactions sera prise en considération lorsque nous présenterons l'opérationnalisation des variables.

Quels sont les indicateurs retenus pour chacune de ces dimensions ? Pour décortiquer les deux premières (acteurs syndicaux et stratégies), nous avons choisi de nous appuyer sur la littérature existante présentée au chapitre 3. Nous avons privilégié tant les courants théoriques portant sur l'autonomie de l'acteur syndical, l'acteur syndical et les Chartes, que ceux présentant les différents concepts de stratégie, de pouvoir et de dynamique intra-organisationnelle.

Ainsi, les ouvrages de Flyvbjerg (2001), Weil (1994, 2000), Frege et Kelly (2003), Lévesque et Murray (2010a), Gagnon (1991), Hall et coll (2006), Demers (1996), Rocher (1988,1998), Brunelle (2001, 2002, 2008a et b) et Legault (2005, 2006) ont principalement alimenté notre réflexion à ce sujet. De telle sorte que les acteurs syndicaux ont été scindés en deux groupes : un premier en référence aux acteurs syndicaux dits traditionnels, incluant le niveau national, c'est-à-dire la centrale auquel le syndicat local est affilié³⁷⁵, en plus des fédérations ou les procureurs syndicaux, le niveau local et le

³⁷⁴ Lorsque nous identifions l'acteur syndical, nous le considérons de manière très inclusive. L'acteur syndical se compose des différentes instances traditionnelles du mouvement syndical soit le niveau national, les fédérations — incluant les procureurs ou conseillers syndicaux — les exécutifs locaux, mais aussi le « collectif », soit les autres membres et de nouveaux acteurs tels ceux issus d'associations parallèles, c'est-à-dire le membre ou le groupe minoritaire discriminé.

³⁷⁵ Dans le cas d'un syndicat autonome, le niveau national et local se confondent.

collectif, terme utilisé ici pour représenter les travailleurs membres ou non de l'unité d'accréditation et un second, pour les acteurs syndicaux identifiés par opposition comme plus « nouveaux », ce groupe se composant ici des membres du groupe minoritaire discriminé ou, dans le cas d'un mouvement mieux organisé, de l'association parallèle telle qu'identifiée par Brunelle (2002). En ce qui a trait à la stratégie syndicale, ses composantes découlent directement de la typologie³⁷⁶ présentée à la section 4.2, si bien que nous identifions les composantes comme : la promotion, le contournement, l'abstention (ou l'indifférence) et le rejet (ou l'hostilité). Les indicateurs retenus pour ces deux dimensions sont en lien avec les différents contextes, tant interne qu'externe, ainsi qu'avec le type de discrimination.

Pour ce qui est de la troisième et dernière dimension (les recours), la recension des écrits juridique nous a également permis de la diviser en deux composantes, soit : (1) la norme mobilisée, c'est-à-dire les Chartes tant canadienne que québécoise, en plus de l'article 47.2 du *Code du travail*; (2) les instances juridictionnelles, suivant le cas le TDPQ, les tribunaux d'arbitrage, la CRT et/ou les tribunaux de droit commun. Les indicateurs seront en lien direct avec le type de discrimination alléguée et le contexte, puisque le choix d'un recours devra nécessairement découler des compétences de chaque instance, en fonction de qui a intenté le recours et pourquoi.

Ceci dit, certaines nuances ont dû être prises en considération. En effet, à la suite de notre travail de terrain, il a fallu, pour chaque entrevue avec les différents acteurs, prendre en compte les choix individuels, les intérêts personnels, l'âge, le statut, etc. Similairement, en ce qui a trait aux recours, au-delà de l'identification des ordres juridiques (O.J.) en présence, la logique interne de ceux-ci eu égard à la notion d'égalité ainsi que les rapports entre les différents O.J. concernés furent également considérés. De manière moins abstraite, dans les cas que nous avons étudiés, le groupe victime de discrimination découlant de la négociation de la convention collective a déposé une plainte devant la CDPDJ, si bien que le syndicat a réagi devant celle-ci. Notre questionnaire devient alors : Quels ont été ses recours? Quelle a été la stratégie adoptée? Quelles ont été les conséquences pour les autres membres (le collectif) ? Pour le comité exécutif local ? Pour les plaignants ? Pour les différents niveaux du mouvement syndical et sur le travail? En fait, nous nous référons ici aux effets empiriques en réponse à la création d'associations parallèles et à leurs actions. Nous y reviendrons lors de la présentation des résultats.

³⁷⁶ Cette typologie, découle des effets recensés lors de la revue des travaux juridique, faut-il le rappeler.

Les indicateurs choisis reflètent les éléments sur lesquels nous avons insisté lors de nos entrevues. Toutefois, étant donné la nature multifactorielle et pluridimensionnelle de la variable ici à l'étude, ces indicateurs ne s'avèrent pas pleinement exhaustifs. Malgré cela, ils auront néanmoins rendu possible la prise en considération des contextes, permettant ainsi d'avoir une compréhension plus inclusive et détaillée des mécanismes de mise en œuvre de la norme d'égalité, de la place et du rôle accordés par les différentes institutions à l'acteur syndical, ainsi que des pouvoirs décisionnels (autonomie) rattachés à chaque dimension. Des éléments qui, dans les faits, peuvent influencer la stratégie de participation et les actions de l'acteur syndical (au sens large), tel que le reconnaît Weil (1994). De manière plus succincte, voici le tableau d'opérationnalisation que nous proposons pour cette première variable (voir Tableau 4.1 sur la page suivante).

Tableau 4.1 : Opérationnalisation de la variable indépendante

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs	Sources
La mise en œuvre	(1) Acteurs	Traditionnelles : <ul style="list-style-type: none"> • National • Fédérations • Local • Le collectif (les autres membres) Nouveaux : <ul style="list-style-type: none"> • Membre discriminé • Associations parallèles 	Contexte interne et externe : <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie décisionnelle • Ressources • Connaissances • Adhésion syndicale • Préjugés et stéréotypes • Soutien • Types de discrimination 	Théorie des choix Stratégiques : Kochan et coll (1984) Weil (1994) Frege et Kelly (2003) Autres : Gagnon (1991) Flyvbjerg (2001) Brunelle (2002) Legault (2005) Hall et coll. (2006) Lévesque et Murray (1998, 2003 2010a) Nadeau (2012)
	(2) Stratégie syndicale	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion • Contournement • Abstention ou indifférence • Rejet ou hostilité 	Contexte : <ul style="list-style-type: none"> • Enjeux • Connaissances • Ressources • Type de discrimination 	Weil (1994) Lapointe et Bélanger (1996) Jalette (2005) Flyvbjerg (2001) Frege et Kelly (2003)
	(3) Les recours	Mobilisation d'une norme <ul style="list-style-type: none"> • Chartes Qc et CND • Code du travail (art. 47.2) • Instances juridictionnelles • TDPQ (CDPDJ) • Tribunal d'arbitrage • CRT • Tribunaux de droit commun 	Type de discrimination Contexte : <ul style="list-style-type: none"> • Qui? • Pourquoi? • Comment? 	Rocher (1998) Belley (2008) Coutu (2009) Vallée (2006b) Flyvbjerg (2001)

4.3.3 La variable dépendante

De la même manière, nous analyserons à présent la variable dépendante de notre modèle conceptuel, soit le concept d'effectivité. Pour ce faire, nous le décomposerons en nous basant sur l'approche sociologique de Rocher (1988, 1996, 1998), de Demers (1996) et de Robert (1998) au sujet de l'effectivité de la règle. Afin d'évaluer les effets tant des décisions rendues que des différentes stratégies adoptées, nous prendrons en considération différents éléments qui nous permettront de les aborder de manière quantitative. À l'instar de Demers (1996), tel que présenté au chapitre 2, les six dimensions seront mobilisées en opposant : les effets concrets vs symboliques, les effets immédiats vs différés et ceux intentionnels ou non.

Puisque nous voulions mesurer tant la concordance entre la théorie et la réalité de l'effectivité que les connaissances des différents répondants concernant le rôle des institutions ou des acteurs syndicaux, différents indicateurs et composantes ont été étudiés. Selon la nature des dimensions analysées, nous avons adapté notre approche de manière à tracer un portrait aussi adéquat que possible, en voici le détail.

Dans le but de mieux distinguer tous les effets concrets et symboliques en jeu, les composantes auxquelles nous avons attaché une plus grande attention furent: l'analyse de la jurisprudence, de clauses des conventions collectives, des ressources disponibles et des acteurs syndicaux. Cela dit, ces composantes étaient implicitement présentes également dans les autres dimensions. Pour ce qui est des effets immédiats et différés, l'analyse de certains aspects plus significatifs tels que les perceptions face aux nouveaux enjeux et l'adaptation face à ceux-ci devait nous permettre de comprendre l'évolution des acteurs concernés. D'autre part, l'analyse des perceptions en lien avec les notions d'égalité, d'accommodement et des associations parallèles a été ajoutée spécifiquement aux composantes des dimensions effets voulus et non intentionnels, afin de mieux cerner les impacts des différentes actions entreprises.

Les indicateurs relatifs aux effets concrets et symboliques ont été délimités en fonction des motifs de discrimination défendus, de la préparation de la défense, des circonstances, de l'influence des autres acteurs, des personnes impliquées, des niveaux d'intervention, des ressources disponibles, de l'organisation interne et de la conception de l'égalité. Remarquons que ce sont tous des indicateurs qui ont été précédemment répertoriés dans le cadre de notre revue des travaux et qui devaient permettre d'identifier, en particulier, les résistances rencontrées par les nouveaux acteurs syndicaux.

Certains indicateurs tels que le nombre de griefs de plaintes déposés ou encore le type de motifs invoqués, se rapportant à la dimension des effets immédiats et différés serviront à jauger la capacité de l'acteur syndical à connaître - en plus des outils d'identification de la discrimination à sa portée - l'évolution des enjeux, les contraintes et les opportunités offertes par les institutions et la législation en place. Ceux-ci nous permettront d'évaluer et de comparer les deux composantes de cette dimension, c'est-à-dire la perception et l'adaptation de l'acteur syndical face aux assises du droit du travail.

Les composantes des dimensions effets voulus et non intentionnels que nous avons déterminées en prenant comme indicateurs les actions syndicales et les actions des membres se rapportent aux notions d'accommodement raisonnable, d'égalité (non-discrimination) et d'associations parallèles. Nous estimons que ces indicateurs cernent comment l'acteur syndical, les membres ou l'association parallèle évaluent la situation afin de rétroagir et de s'ajuster.

En fait, nous souhaitons, en procédant de la sorte, analyser les mécanismes de conciliation entre le droit du travail et les droits de la personne mis en place. De façon plus succincte, le modèle d'opérationnalisation de notre variable dépendante (l'effectivité), se présente ainsi (Voir Tableau 4.2):

Tableau 4.2 : Opérationnalisation de la variable dépendante effectivité

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs	Sources
Effectivité	Concrets	Analyse :	Résultats :	Rocher (1986, 1998)
	Symboliques	<ul style="list-style-type: none"> • Jurisprudence • Clauses de C.C. • Ressources • Acteurs syndicaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Type de discrimination • Défenses invoquées • Recours choisis • Accommodement prévu Préjugés et stéréotypes <ul style="list-style-type: none"> • Conception de l'égalité 	Demers (1996)
	Immédiats	Analyse :	Évolution :	Demers (1996)
	Différés	<ul style="list-style-type: none"> • Perception des différents acteurs relatifs aux enjeux du travail • Adaptation à ceux-ci 	<ul style="list-style-type: none"> • # de griefs • # de clauses • # de plaintes • Motifs invoqués 	
	Voulus	Analyse de la perception des différents acteurs à propos de :	<ul style="list-style-type: none"> • Actions syndicales • Actions membres 	Demers (1996)
	Non intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Notion d'égalité • Notion d'accommodement • Associations parallèles 		

L'opérationnalisation de la variable effectivité implique que la mise en œuvre de la norme d'égalité produira nécessairement un résultat. Celui-ci aura un effet réel sur l'acteur syndical que nous identifierons comme « l'effet clef ». Cet effet clef pouvant se manifester par le fait qu'une décision a été rendue, qu'une nouvelle action a été entreprise par un acteur impliqué, qu'un résultat désiré a été obtenu, etc., générera un ou plusieurs faits nouveaux incitant un des acteurs syndicaux à réagir, voire à mettre fin au processus. Ces moments cruciaux³⁷⁷ jouent un rôle central dans un contexte itératif et réactif comme le nôtre.

Par ailleurs, mentionnons que, sur le terrain, les indicateurs ont été mesurés en fonction des actions entreprises, des moyens déployés, des personnes impliquées, mais aussi en suivant le discours de nos interlocuteurs. L'analyse documentaire, tant celle provenant de la jurisprudence, des différentes instances syndicales que des clauses de conventions collectives négociées, a également été utilisée afin de compléter cette démarche.

Lors de nos entrevues, compte tenu du contexte interactif de la recherche, nous devons prendre en compte de nombreux facteurs provenant de notre variable indépendante, considérant une possible réciprocité parmi ses éléments. Ainsi, comme nous l'avons constaté, la nature de l'ordre juridique choisi pour un recours donné, la forme de discrimination subie ou alléguée, le degré d'ouverture de l'environnement (pression des pairs/idéologie), le degré de négation/résignation, l'appartenance ou non à un nouveau collectif et les pratiques de gestion des ressources humaines ont tous un effet sur la mise en œuvre de la norme d'égalité.

La mesure de l'effectivité de la norme d'égalité a aussi exigé une prise en compte des deux conceptions de l'égalité qui s'entrecroisent. En effet, au moment où la représentativité des trois niveaux traditionnels s'effrite, notamment à cause des associations parallèles, le fait que la conciliation entre le droit du travail et les droits de la personne soit difficile a nécessairement dû être pris en considération. Néanmoins, nous croyions que les variables ainsi décomposées permettraient d'opérationnaliser nos propositions de recherche afin de préparer le travail d'observation. Celui-ci,

³⁷⁷ C'est-à-dire les différents effets anticipés ou non.

faut-il le rappeler, consiste à trouver des réponses aux différentes interrogations soulevées dans la littérature. En respectant ce qui a été avancé jusqu'à présent, voici donc, dans la prochaine section, nos propositions de recherche.

4.4 Propositions de recherche

Une hypothèse se définit comme une réponse provisoire à une question de recherche donnée, une présomption qui demande à être vérifiée. Une hypothèse est un postulat qui anticipe une relation entre deux concepts. Dans sa formulation, l'hypothèse devra donc être exprimée sous une forme observable. Toutefois, notre démarche étant inductive et puisque, selon Deslauriers (1991 : 97), il est plus approprié de parler de propositions dans le cadre d'une recherche qualitative comme la nôtre, il apparaît préférable d'utiliser dans le cas présent le vocable proposition de recherche plutôt que celui d'hypothèse.

Cette proposition désigne « un énoncé qui peut être jugé en termes de vérité ou de fausseté pourvu qu'il désigne un phénomène observable » (McCall et Simmons, 1969b : 229, cités dans Deslauriers, 1991 : 98). En d'autres termes, une proposition serait un point de repère modifiable en cours de recherche et représentant, au même titre que l'hypothèse, autant de réponses provisoires à la question de recherche qui se préciseront au cours du travail de terrain.

Par hypothèse, il faut entendre une « relation de cause à effet sous une forme permettant la vérification empirique » (Caplow, 1970 : 119, cités dans Deslauriers, 1991 : 97). La principale différence entre l'hypothèse et la proposition repose sur le fait que cette dernière ne présuppose pas un lien de causalité entre les variables. Malgré cette différence importante, les hypothèses et les propositions partagent plusieurs points en commun. Elles doivent toutes deux anticiper une relation entre des concepts, tout en s'avérant vérifiables et observables (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 135-137). Somme toute, les propositions et les hypothèses doivent « [...] constituer des balises assez larges, mais aussi assez précises pour qu'elles puissent rendre compte de la réalité observée » (Venditti, 2003 : 50).

Comme Quivy et Van Campenhoudt (1995), nous convenons qu'une seule hypothèse (ou proposition) sera rarement suffisante pour répondre à la question de recherche et que « [...] construire une hypothèse, ce n'est pas seulement imaginer une relation entre deux variables. Cette opération doit s'inscrire dans la logique théorique de la problématique » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 137). Donc, plusieurs propositions ou hypothèses devront nécessairement être avancées pour être en mesure de répondre à une question de recherche. De surcroît, elles doivent être articulées entre elles (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Ces caractéristiques s'appliqueront à nos propositions.

Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995 : 141), une dernière étape consiste à se rappeler brièvement, avant la formulation des hypothèses, la problématique de recherche et nos présomptions, ce que nous ferons ici. *Primo*, l'étude empirique servira à préciser les effets, mais aussi les déterminants et les résistances concernant la mise en œuvre de la norme d'égalité au sein des différentes instances syndicales. *Secundo*, les résultats de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination ne peuvent être homogènes. En fait, les effets varieront en fonction des enjeux, des contextes et des décisions juridiques. Ceci s'avèrera particulièrement vrai puisque les différents acteurs syndicaux en viennent à faire des choix stratégiques favorisant ou non la mise en œuvre de la norme d'égalité en fonction du type de discrimination, des recours disponibles et de l'environnement. Toutefois, les recours disponibles, tout comme les différentes actions entreprises par les autres niveaux, pourront pareillement influencer le choix des stratégies

4.4.1 Les propositions

Une question telle : quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical du recours à norme d'égalité à la suite de la négociation de clauses « orphelin »?, appelle à plus d'une proposition puisqu'elle sous-tend d'autres interrogations, qui ont aussi servi à baliser notre démarche, comme nous l'avons établi au chapitre 2 (section 2.5).

Voici donc nos quatre propositions générales découlant de la relation préalablement établie entre la variable dépendante et la variable indépendante. La première en réponse à l'effectivité, les trois autres relativement à la mise en œuvre de la norme d'égalité par l'acteur syndical :

- *Indépendamment de son efficacité, la norme d'égalité produit des effets multiples qui exacerbent les tensions entre les acteurs mobilisant le droit du travail et ceux se référant aux droits de la personne*³⁷⁸.
- *La mise en œuvre de la norme d'égalité transforme radicalement le devoir de représentation.*
- *L'hostilité ou le rejet de la norme d'égalité ébranle l'acteur syndical dans ses structures mêmes.*
- *Les acteurs syndicaux se heurtent non seulement à l'évolution du rôle de l'arbitre, mais ils doivent aussi gérer la confusion des rôles entre les différentes instances judiciaires et administratives lorsqu'il s'agit d'une clause « orphelin » ou de disparité de traitement.*

Cependant, se contenter de ces seules propositions serait insuffisant pour fournir une réponse exhaustive à la question de recherche et aux diverses interrogations qui en découlent. Attendu que nous avons élaboré un modèle conceptuel attribuant trois dimensions à la variable indépendante (la mise en œuvre de la norme d'égalité) et six dimensions à la variable dépendante (l'effectivité de la première), nous avons établi des sous-propositions spécifiques en tenant compte de la définition des différents concepts. Reprenons individuellement chacune de ces propositions, d'abord pour mieux les situer, mais également afin d'élaborer leurs sous-propositions respectives³⁷⁹.

4.4.1.1 Eu égard à l'effectivité

Indépendamment de son efficacité, la norme d'égalité produit des effets multiples qui exacerbent les tensions entre les acteurs mobilisant le droit du travail et ceux se référant aux droits de la personne.

³⁷⁸ Le droit du travail étant ici mobilisé par les représentants syndicaux et certains membres, les droits de la personne par les membres de l'association parallèle.

³⁷⁹ Les sous propositions formulées ne le sont pas nécessairement au sens classique, mais peuvent aussi avoir été esquissées afin d'obtenir un supplément d'informations dans le but de mieux appuyer la proposition principale.

Cette première proposition en réponse à notre question principale ; « quels sont les effets de la sur l'acteur (action) syndical du recours à la norme d'égalité à la suite de la négociation de clauses « orphelin » ? » rappelle initialement que la mise en œuvre de la norme d'égalité ne peut être mesurée uniquement en termes d'efficacité. En fait, se limiter à cette seule dimension présumerait que pour être efficace, c'est-à-dire produire l'effet attendu, toute forme de discrimination disparaîtrait des milieux de travail. Or, compte tenu de la nature complexe et non univoque de la discrimination, en plus des améliorations encore et toujours nécessaires afin de l'enrayer et inspirée par le courant théorique juridique de l'effectivité de la norme tel que développé à la section 3.2, nous ne pouvions présumer une alternative aussi simpliste.

Par cette proposition nous postulons aussi que deux conceptions de l'égalité s'entrechoquent : celle découlant du droit du travail, où tous les membres sont égaux et où les mesures d'accommodement peuvent être perçues comme des privilèges ou des atteintes aux droits acquis; et celle plus récemment développée par la jurisprudence, en lien avec le droit à l'égalité, reconnaissant non seulement une égalité formelle ou de fait, mais également le droit à la différence³⁸⁰. Ces tensions entre les différents acteurs résultent, nous le croyons, tant d'un manque de connaissances et de ressources, que d'un manque d'articulation entre les différents niveaux de la structure syndicale³⁸¹, que de la confusion des rôles entre les différentes instances judiciaires³⁸².

Puisque de l'incapacité des acteurs syndicaux à mobiliser la règle, que ce soit par manque de connaissances ou de moyens, découlent des effets adverses, ou pour le dire à la façon de Lascoumes (1998 : 158) :

[...] s'observent d'importants phénomènes d'ineffectivité (défaut de connaissance, résistance à la mobilisation, jeux d'interprétation biaisés, contentieux unilatéraux). Il faut aussi souligner l'importance des accès très différenciés aux ressources juridiques selon les positionnements sociaux.

³⁸⁰ Tel que nous l'avons développé aux sections 2.2 et 2.4.

³⁸¹ Nous reviendrons sur cette présomption, lorsque nous discuterons de la troisième proposition (4.4.1.3),

³⁸² Nous reviendrons sur cette présomption lorsque nous discuterons de la quatrième proposition (4.4.1.4)

Nous avançons cette première sous-proposition en adjonction : *le manque de ressources et de connaissances de l'acteur syndical rend plus difficile pour celui-ci l'appropriation de la norme d'égalité.*

La deuxième sous-proposition a été construite à partir des propos de Nadeau (2010 : 146-149) et de la posture théorique adoptée concernant le pouvoir syndical tel que présenté à la section 2.4.2. Elle annonce que moins le degré d'appartenance au collectif est important, moins les revendications d'une personne ou d'un groupe minoritaire seront prises en considération au sein du syndicat local.

- *Si l'attachement au groupe, la synergie du groupe ou la reconnaissance des intérêts communs de la main-d'œuvre minoritaire sont difficiles au sein des syndicats locaux, les sources de tensions sont plus importantes.*

4.4.1.2 Eu égard à la transformation du devoir de représentation

La mise en œuvre de la norme d'égalité transforme radicalement le devoir syndical de représentation

Cette deuxième proposition répond à notre questionnement sur la redéfinition de l'action syndicale entre l'égalité dite formelle et les revendications d'un groupe minoritaire. L'action syndicale s'entendait ici au sens du *Code du travail*. Subséquemment, notre proposition anticipe, contrairement à ce qu'avancait Ménard (2011), que l'un des effets différés et non-intentionnels de la mise en œuvre de la norme d'égalité repose sur le fait que le devoir syndical de représentation devient plus complexe – voire plus exigeant avec la constitutionnalisation du droit du travail. Un des objectifs de cette thèse est de vérifier si le devoir de représentation est effectivement devenu plus exigeant pour ceux-ci et le cas échéant, en quoi.

Afin de mieux préciser les enjeux, nous compléterons avec cette sous-proposition :

- *En regard de la nature des enjeux (religion, sexe, race, âge, handicap, etc.), l'exécutif syndical rencontre plus ou moins de résistances chez les membres.*

Cette sous-proposition est en accord avec le discours de plusieurs juristes de renom tels : Brunelle, Legault, Nadeau et Veilleux³⁸³ et laisse supposer que certaines mesures d'accommodement seront mieux acceptées et pourraient même être priorisées, cela en fonction des impacts sur les autres membres.

4.4.1.3 En regard de la typologie de l'action syndicale

L'hostilité ou le rejet de la norme d'égalité ébranle l'acteur syndical dans ses structures mêmes.

Cette troisième proposition se veut une réponse provisoire à notre perception de l'application (ou non) faite par les syndicats de la norme d'égalité. Elle repose sur la revue des travaux juridiques et socio-historiques, ainsi que sur l'analyse qualitative de différentes actions syndicales entreprises devant les tribunaux et des décisions rendues par ceux-ci. Analyse, qui nous a permis de cerner une typologie de l'action syndicale présentée précédemment (4.2) en lien avec la discrimination. Nous espérons démontrer pourquoi ces stratégies utilisées - souvent en réaction - se traduisent par la création d'un fossé croissant entre les intérêts des anciens employés (les employés permanents) et ceux des nouveaux employés (les travailleurs atypiques). La revue des travaux présentée au chapitre 1 et 2 révèle d'une part, que ces situations amènent dans les milieux de travail des problèmes de solidarité, de légitimité syndicale, des conflits tant générationnels qu'idéologiques et beaucoup de non-dits, et ce, souvent au nom d'impératifs économiques. D'autre part, certaines clauses de disparités de traitement en lien avec le statut d'emploi permettent, compte tenu de l'état actuel du droit québécois, de contourner le problème de la discrimination au sens des Chartes et d'ainsi éviter des processus juridiques longs et coûteux tant financièrement, énergétiquement qu'émotionnellement.

Mais ainsi libellée, la proposition demeurerait trop imprécise. Afin de découvrir comment l'acteur syndical est ébranlé et à quel niveau, nous formulerons trois sous-propositions plus spécifiques. La première :

- *Un membre ou un groupe minoritaire peut former un nouveau palier décisionnel, lorsque la représentativité³⁸⁴ n'est pas au rendez-vous.*

³⁸³ Tel que présenté au chapitre 2

Bien qu'allant à l'encontre des théories stratégiques américaines existantes en relations industrielles, cette première sous-proposition de recherche, qui estime que les membres font partie de l'environnement (autrement dit du contexte), découle de deux considérants : d'une part, de la prise en compte de l'émergence des associations parallèles (Brunelle, 2002) et de l'autre, de la reconnaissance accordée indirectement par la Cour suprême³⁸⁵ au collectif des jeunes enseignants, sur base d'intérêts distincts avec ceux du syndicat (Legault, 2005 : 699), bien que dans les faits la décision Morin porte sur la compétence du TDPQ et non sur la reconnaissance de l'association minoritaire.

Afin d'affiner la recherche, nous supposerons également qu'il existe, au-delà de l'incompréhension idéologique ou générationnelle, un problème d'articulation et de cohésion provoqué tant par les effets d'entraînement (de va-et-vient) entre les actions entreprises et les décisions rendues, que par le manque de connaissance ou de ressources. Ainsi, plutôt que d'en arriver à une solution concertée, les parties syndicales s'affrontent entre elles, se lançant la balle. Il se crée des alliances atypiques (syndicat/employeur) contre le groupe minoritaire devant les différentes instances juridiques. Ceci dit, nous envisageons aussi que la variable dépendante (l'effectivité) amène des relations entrecroisées entre les différentes institutions et les différents acteurs en regard des effets concrets ou attendus. Ainsi, il fallait anticiper que les interactions seraient multiples. Les opportunités offertes et les résistances rencontrées dans le contexte institutionnel et législatif en place au Québec devaient donc être évaluées lors de nos entrevues. Ces présomptions fondent les deux sous propositions suivantes:

- *Lorsque l'articulation est déficiente entre les différents niveaux de la structure syndicale en regard de la mise en œuvre de la norme d'égalité, cela contribue à fragiliser le syndicat*
- *Les stratégies syndicales seront hétérogènes et variables dans le temps. Le jeu d'action/réaction pourrait donc affecter la stabilité de l'association syndicale.*

³⁸⁴ Au sens de Hyman (1992-1997) et de Dufour et Hege (2010)

³⁸⁵ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Procureur général du Québec* [2004] 2 R.C.S. 185 (L'arrêt Morin)

Il en est ainsi, croyons-nous³⁸⁶, car les institutions³⁸⁷ influencent l'action syndicale. Celle-ci suppose que le choix d'un recours relatif à la mise en œuvre de la norme d'égalité ne peut être constant. En fait, il peut s'imposer ou varier en fonction des enjeux, des contextes et des décisions juridiques rendues. De même, les différents acteurs syndicaux peuvent réagir aux actions des autres acteurs, ou faire des choix stratégiques. Ces choix se font en fonction du type de discrimination, des recours disponibles et du contexte.

4.4.1.4 En regard du rôle de l'acteur syndical

Les acteurs syndicaux se heurtent non seulement à l'évolution du rôle de l'arbitre, mais ils doivent aussi gérer la confusion des rôles entre les différentes instances judiciaires et administratives, lorsqu'il s'agit d'une clause « orphelin » ou de disparité de traitement.

Cette quatrième et dernière proposition entend répondre à l'interrogation quant au rôle du syndicat et aux écueils rencontrés³⁸⁸ dans la protection et la représentation des travailleurs, afin de négocier des mesures bien concrètes sur la base des intérêts en présence et spécialement ceux des salariés les plus « fragilisés ». En complément, il faut souligner que nous considérons que les décisions rendues par les différentes instances juridiques ont des effets rétroactifs et prospectifs sur chacun des acteurs ou des institutions impliqués directement ou indirectement dans le processus de mise en œuvre de la norme d'égalité. Cette dernière proposition complète la boucle des réponses provisoires à vérifier. Nous les présentons maintenant sous forme de tableau (tableau 4.3 page suivante).

³⁸⁶ Nous avons présenté à cette fin la position de plusieurs auteurs tels Lévesque et Murray (2010a), Hall et coll. (2006), Gagnon (1991,1998), Weil (1994), Frege et Kelly (2003), etc. au chapitre 3 sections 3.3, 3.4 et 3.5.

³⁸⁷ Les institutions sont ici utilisées au sens large, comme préciser au chapitre 3.

³⁸⁸ Tel que présenté au chapitre 1 section 1.5.1 et au chapitre 2 section 2.3

Tableau 4.3 Propositions principales et leurs sous-propositions respectives.

Propositions principales	Sous-propositions en découlant
<i>Indépendamment de son efficacité, la norme d'égalité produit des effets multiples qui exacerbent les tensions entre les acteurs mobilisant le droit du travail et ceux se référant aux droits de la personne³⁸⁹.</i>	<p>Le manque de ressources et de connaissances de l'acteur syndical rend difficile pour celui-ci l'appropriation de la norme d'égalité.</p> <p>Si l'attachement au groupe, la synergie du groupe ou la reconnaissance des intérêts communs de la main-d'œuvre minoritaire sont difficiles au sein des syndicats locaux, les sources de tensions sont plus importantes.</p>
<i>La mise en œuvre de la norme d'égalité transforme radicalement le devoir de représentation.</i>	<p>En regard de la nature des enjeux (religion, sexe, race, âge, handicap, etc.), l'exécutif syndical rencontre plus ou moins de résistances chez les membres.</p>
<i>L'hostilité ou le rejet de la norme d'égalité ébranle l'acteur syndical dans ses structures mêmes.</i>	<p>Un membre ou un groupe minoritaire peut former un nouveau palier décisionnel, lorsque la représentativité³⁹⁰ n'est pas au rendez-vous.</p> <p>Lorsque l'articulation est déficiente entre les différents niveaux de la structure syndicale en regard de la mise en œuvre de la norme d'égalité, cela contribue à fragiliser l'association syndicale.</p> <p>Les stratégies syndicales sont hétérogènes et variables dans le temps. Le jeu d'action/réaction pourrait donc affecter la stabilité de l'association syndicale.</p>
<i>Les acteurs syndicaux se heurtent non seulement à l'évolution du rôle de l'arbitre, mais ils doivent aussi gérer la confusion des rôles entre les différentes instances judiciaires et administratives, lorsqu'il s'agit d'une clause « orphelin » ou de disparité de traitement.</i>	

³⁸⁹ Le droit du travail étant ici personnalisé par les représentants syndicaux et les membres, les droits de la personne par les membres de l'association parallèle.

³⁹⁰ Au sens de Hyman (1992-1997) et de Dufour et Hege (2010)

Pour résumer, nous avons présenté quatre propositions et six sous-propositions servant de base à notre travail empirique. Celles-ci ont été formulées afin d'augmenter la compréhension de trois phénomènes, soit : (1) comment le devoir de représentation se transforme dans le temps ; (2) pourquoi les structures syndicales traditionnelles sont mises à mal; et finalement (3) la nature des changements dans les relations entre les membres, ainsi qu'entre les membres et leur syndicat. Le tout, à partir des effets recensés dans les milieux de travail syndiqués à la suite de la constitutionnalisation du droit du travail. Voici maintenant la dernière étape du modèle d'analyse, soit la schématisation de notre cadre opératoire.

4.5 Le modèle opératoire

Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), le modèle d'analyse constitue le prolongement qui permet d'articuler et de rendre opérationnelle la question de recherche, afin de préparer le travail d'observation. De ce fait, notre modèle d'analyse doit permettre la vérification concrète des propositions avancées. Ici, ce que nous désirons conceptualiser plus précisément, ce sont les effets sur l'acteur syndical des interactions produites par la mise en œuvre du droit à la non-discrimination.

Pour ce faire, certaines prémisses ont dû être reconsidérées. D'abord, nous entendons mesurer les effets de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination sur l'acteur syndical. Pour y arriver, nous aurons besoin d'un modèle qui autorise le va-et-vient entre la mise en œuvre, les effets et le fait générateur³⁹¹. Nous introduirons ce processus d'interactions ainsi que la notion de temporalité dans les prochaines sections.

Nous bâtirons notre modèle sur une autre prémisse importante, dénommée fait générateur dans le domaine du droit. Ainsi, pour qu'il y ait mise en œuvre de la règle, une action ou une règle alléguée discriminatoire doit nécessairement être présente. Ce fait générateur pourrait être, dans un premier temps, une décision, une règle, une entente ou une clause alléguée discriminatoire qui découle

³⁹¹ Le fait générateur est l'élément déclencheur des actions entreprises. Il peut l'être en réaction à une action entreprise ou être l'élément qui ouvre la porte à une action. Tandis que l'effet clef est aussi bien l'action que la réaction au fait générateur, dans le continuum de la mise en œuvre.

d'actions patronales, syndicales ou communes. Au temps subséquent, nous prévoyons que l'effet clef³⁹², qu'il soit issu d'une décision du tribunal ou d'un résultat découlant d'un choix stratégique, conduira au temps deux et à un nouveau fait générateur. Ce fait générateur aura ou non un effet clef (i.e. une nouvelle action) qui commandera à son tour d'autres actions ou réactions et ainsi de suite. Le processus aboutit soit à une solution acceptable ou à sa terminaison en raison de l'abandon des protagonistes, peu importe la cause : absences de recours, de moyens ou de ressources, etc.

Notre modèle repose sur les deux concepts précédemment définis de nos variables: la mise en œuvre de la norme d'égalité (la variable indépendante) et les effets de cette mise en œuvre (la variable dépendante). Concrètement, le fait générateur provoquera dans ce cas précis la mise en œuvre du droit à la non-discrimination (égalité) par la mobilisation d'une norme juridique devant une instance juridique spécifique. Cela se fera en fonction d'un choix stratégique déterminé par l'un des acteurs impliqués, reconstituant en fait les trois dimensions de cette variable (acteurs, instances, recours). Il pourrait également arriver qu'un seul recours soit disponible. Dans ce cas, le recours déterminera les stratégies adoptées par l'acteur impliqué. Ce concept de mise en œuvre devient donc notre variable indépendante puisqu'il agit directement sur l'effectivité du droit à l'égalité dans le milieu à l'étude. La variable dépendante, pour sa part, résidera dans les effets³⁹³, que nous identifierons comme l'effectivité de la règle. Nous rappelons que les effets seront analysés sous trois dimensions : concrets vs symboliques, immédiats vs différés, voulus vs non intentionnels (Demers, 1996) et cela, dans la double perspective de Rocher (1998) et Robert (1998) de l'effectivité anticipée et observée.

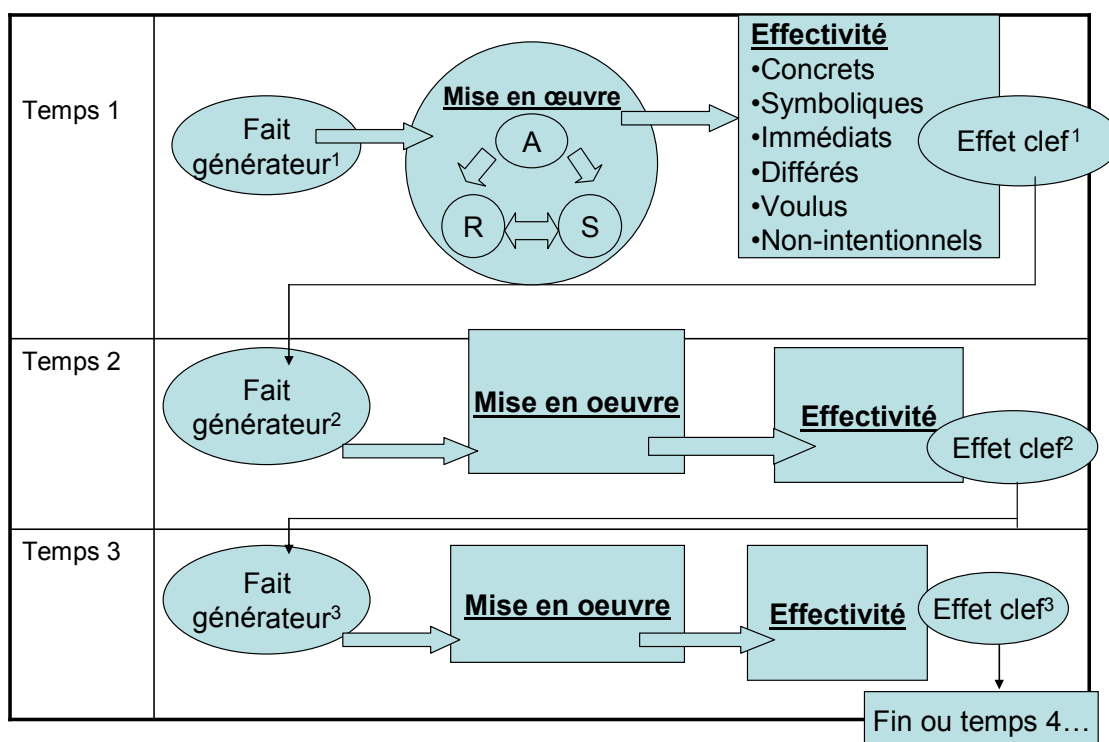
Le modèle conceptuel que nous présentons ci-dessous devait aussi répondre aux exigences d'une analyse multifactorielle et multidimensionnelle. Il constitue la dernière étape de la construction de notre modèle d'analyse et réfléchit nos préoccupations quant aux prémisses précédemment identifiées, aux deux concepts clés et à leurs dimensions délimitant les objets de notre recherche. La relation entre les concepts est symbolisée, dans le tableau suivant (voir Schéma 4.1 – Modèle conceptuel, page suivante), par des flèches traduisant l'hypothèse générale de notre recherche, à savoir que la mise en œuvre de la règle anti-discrimination aura des effets tangibles. Ceux-ci généreront eux-mêmes d'autres faits, nécessitant de nouvelles actions (mise en œuvre) qui à leur tour influenceront

³⁹² Nous anticipons qu'il pourra être identifié en fonction des certains effets concrets ou inattendus, identifiés dans le cadre de l'opérationnalisation de la variable dépendante à la section 4.3.3.

³⁹³ En référence à l'effectivité de Guy Rocher (1998) présenté au chapitre 3.

directement la variable dépendante. Puis, ces effets engendreront un nouveau fait générateur qui modifiera la relation entre la mise en œuvre et les effets de celle-ci, ainsi de suite. Nous arriverons ainsi à terme, avec ou non une solution finale. Nous y prévoyons au moins trois temps, afin de pouvoir comprendre et nuancer les différentes étapes et ainsi espérer découvrir certains déterminants des choix stratégiques et mécanismes de mise en œuvre dans le cadre de la recherche comparative envisagée.

Schéma 4.2 : Modèle conceptuel



Voyons cela en détail. La variable indépendante (mise en œuvre) comprend trois dimensions : l'acteur impliqué (A), le choix stratégique (S) et les recours (R). Ces dimensions et leurs composantes sont interdépendantes et inter-connectées. Ces différentes interactions auront des effets visibles sur l'acteur syndical. De manière plus inclusive, l'acteur syndical, nous l'avons souligné, se compose des différentes instances traditionnelles du mouvement syndical soit le niveau national, les fédérations — incluant les procureurs ou conseillers syndicaux — les exécutifs locaux, mais aussi le « collectif », soit les autres membres et de nouveaux acteurs tels que ceux issus d'associations parallèles, c'est-à-dire le membre ou le groupe minoritaire discriminé. Le choix stratégique conduisant à la prise d'un recours ainsi que la façon dont la disponibilité d'un recours oriente la stratégie sont identifiés comme les

composantes : contexte et type de discrimination. Ces recours, nous les distinguons ainsi : mobilisation d'une norme juridique³⁹⁴ devant une instance juridictionnelle spécifique³⁹⁵. Quoi qu'il en soit, qu'une décision soit rendue par un tribunal ou que l'on s'entende à l'amiable, la mise en œuvre du droit à l'égalité aura des effets sur le mouvement syndical.

Cette effectivité, la variable dépendante, se mesurera par les réactions de l'acteur syndical (par exemple, la perception et l'application par l'acteur syndical des normes relatives aux droits et libertés de la personne en cas de discrimination au travail, le rôle assumé par le mouvement syndical afin de garantir la représentation et la protection des travailleurs). De tous les effets recensés un effet clef, souvent inattendu, surgira et engendrera un nouveau fait générateur qui agira à son tour sur la mise en œuvre du droit à la non-discrimination.

Ce modèle, s'il ne permet pas la généralisation des résultats, autorisera la généralisation de la mécanique. Ce processus itératif a démontré, la capacité de vérifier les effets sur l'acteur syndical des interactions produites par la mise en œuvre du droit à non-discrimination. En fait, il s'agit d'un ajout au modèle de l'effectivité de la règle de Rocher (1998) le rendant plus explicite puisqu'il prendra désormais en compte une notion de rétroactivité temporelle. Nous anticipons que cette nuance dans le temps (interaction) fera ressortir les disparités.

En résumé

Le modèle d'analyse ici présenté est apte à l'atteinte d'objectifs scientifiques et pratiques. D'une part, d'un point de vue empirique et fonctionnel, il devrait permettre d'expliquer (1) à quel titre les membres représentent un niveau décisionnel important ou non (dans le cas de la discrimination) et les impacts de cette situation tant pour les groupes syndicaux concernés que pour l'ensemble du mouvement syndical; (2) à partir de l'établissement, les déterminants des choix stratégiques et des possibilités ouvertes afin de contrer l'effritement de la représentativité; (3) la complémentarité des différents droits (plutôt que leur opposition).

³⁹⁴ Par exemple, l'article 47.2 du *Code du travail* ou l'article 10 de la Charte québécoise.

³⁹⁵ Telles que : le TDPQ, les tribunaux d'arbitrage, la CRT, les tribunaux de droit commun, parmi d'autres.

D'autre part, d'un point de vue plus théorique, nous croyons que notre recherche favorisera (1) le raffinement du cadre d'analyse de Weil (1994) et de Frege et Kelly (2003), en prenant en compte l'adéquation multidimensionnelle de la structure syndicale; (2) l'étude de l'évolution du comportement de l'acteur syndical ; (3) la compréhension de l'action syndicale en contexte de droit à l'égalité. Ces résultats seront rendus possibles par l'analyse des différents effets provoqués par la mise en œuvre de la norme d'égalité. Dans le prochain chapitre, nous exposerons la méthode retenue devant nous permettre de valider nos propositions et par le fait même notre modèle d'analyse.

Chapitre 5 La méthode de recherche

Nous avons développé la problématique centrale de notre recherche à partir d'une analyse essentiellement jurisprudentielle et doctrinale. Nous avons ensuite dressé un portrait de l'évolution de l'attitude de l'acteur syndical en ce qui concerne la discrimination au travail, nous permettant de circonscrire la typologie de l'action syndicale (notre modèle conceptuel). Cela étant, il faut maintenant évaluer les effets de l'inféodation du droit du travail aux normes et aux principes des *Chartes des droits* sur l'activité syndicale. Autrement dit, il s'agit de mesurer l'effectivité³⁹⁶ de la règle, notamment les effets empiriques de la mise en œuvre de la norme d'égalité sur l'action syndicale. Au cours de ce chapitre nous précisons le type de recherche, le choix de la méthode utilisée et le déroulement de l'enquête sur le terrain.

Notre recherche empirique porte sur l'étude de deux cas reliés aux clauses « orphelin », soit le cas des pompiers de Laval et celui des constables spéciaux du Québec. Pour ce faire, nous avons rencontré plus de soixante personnes impliquées d'une façon ou d'une autre dans ces cas. Nous présenterons dans la section sur l'échantillonnage les caractéristiques des répondants. Cinquante-quatre personnes nous ont accordé une entrevue d'une durée moyenne de quatre-vingt-dix minutes. Nous reviendrons sur les cas d'abstention lors de la présentation et de l'analyse des résultats, mais d'ores et déjà il faut savoir que, à l'exception d'une seule personne, la totalité de ces travailleurs non interviewés (de jeunes constables ayant moins de deux ans d'ancienneté) n'avaient aucune connaissance du cas à l'étude. Cette enquête terrain nous a donné les moyens de mieux cerner et de mieux comprendre certaines circonstances et modalités de l'action syndicale. Afin de parer aux critiques les plus importantes concernant ce type de recherche, nous détaillerons dans les prochaines sections la structure de la preuve qui soutient la validité et la fiabilité de notre étude. Nous présenterons, dans l'ordre, le type de recherche, la stratégie de recherche, le plan d'observation, les procédures d'analyse, les forces et les limites de la méthode retenue.

³⁹⁶ L'effectivité de la règle est entendue au sens sociologique de Guy Rocher, telle que discutée au chapitre 3.

5.1 Le type de recherche

Selon la littérature spécialisée, notre objet d'étude, soit les effets conséquents de la mise en œuvre du droit à l'égalité dans les milieux syndiqués, commande une recherche à la fois multidisciplinaire, appliquée et qualitative (explicative, descriptive et inductive). Ainsi, malgré le fait que ce choix ne fasse pas l'unanimité, nous avons abordé les relations industrielles comme un champ d'étude regroupant plusieurs disciplines. En effet, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, le développement de notre modèle d'analyse a emprunté des notions à plusieurs disciplines telles que la sociologie du travail et du droit, le droit du travail, les relations industrielles, les politiques publiques, etc. En s'appuyant ainsi sur plusieurs champs de connaissances, nous sommes parvenus à structurer une démarche qui permet d'obtenir des résultats de recherche fiables et valides. La recherche en relations industrielles a généralement un caractère appliqué et notre travail ne fait pas exception à la règle. Enfin, le choix de mener une démarche qualitative a permis d'obtenir davantage de flexibilité, tout en étant mieux adaptée à nos besoins, permettant de nous concentrer sur le sens donné à l'action lors des études de cas relatives aux de clauses « orphelin ».

Selon Deslauriers (1991 : 6), puisque « nous avons travaillé avec des données descriptives, qui seraient difficilement quantifiables et que nous nous concentrons sur l'analyse des processus sociaux et le sens que les acteurs donnent à leurs actions », il faut non seulement considérer notre recherche comme explicative et descriptive, mais également exploratoire. Exploratoire, puisque par la même occasion, nous avons vérifié si le fait de considérer les membres du syndicat comme représentant un niveau décisionnel plutôt que simplement un élément de l'environnement (comme le soutient Weil (1994) permet de mettre en lumière une autre facette additionnelle de la dynamique de l'action syndicale en contexte de discrimination.

Selon les termes de Quivy et Van Campenhoudt (1995), notre recherche peut être qualifiée de déductive et d'inductive. Déductive d'abord puisque ce sont les repères théoriques de Rocher (1986, 1998), de Demers (1996), de Brunelle (2001, 2002, 2007a et b, 2008a et b) et de Legault (2005, 2006), de Weil (1994), de Frege et Kelly (2003), de Lévesque et Murray (2010a) qui nous ont permis de concevoir un modèle d'analyse et d'avancer des propositions de recherche traduisant des relations pouvant être appliquées à l'étude d'une réalité observable (de l'idée à la réalité). Cependant, notre

démarche est surtout inductive, car le concept même de notre variable dépendante comporte une dimension insoupçonnée : les effets inattendus. De plus, nous tenterons de répondre à une question ouverte : quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical de la mise en œuvre de la norme d'égalité à la suite de la négociation d'une clause « orphelin »? En rencontrant différents acteurs impliqués dans le cas de clauses « orphelin », incluant les négociateurs, des procureurs, les plaignants et des membres discriminés ou non, nous partirons de la réalité pour ensuite remonter vers les généralités, approche qui souligne le caractère également exploratoire de notre démarche intellectuelle.

Bref, notre positionnement épistémologique sera interprétatif au sens où il nous permettra de « comprendre de l'intérieur » la réalité de nos concepts théoriques (Thiétart R.-A., 2007 : 40) tout en mettant en lumière l'effectivité de la norme d'égalité. Cette démarche, nous l'espérons, aboutira à une meilleure compréhension de ce qui sous-tend le processus de participation institutionnelle du mouvement syndical, eu égard à l'enjeu du droit à l'égalité. En d'autres mots et plus précisément, comment la façon dont un acteur s'approprie la règle affecte le mouvement syndical? L'intérêt d'une telle approche provient du fait qu'elle permet d'enrichir l'analyse par l'apport de nos idées et de nos découvertes, « de découvrir et d'approfondir des phénomènes insoupçonnés ou difficiles à mesurer » (Roy dans Gauthier, 2003 : 168). Ce postulat requiert une méthode de recherche plus *intuitive* dont les critères de validité et de fiabilité diffèrent de ceux des sciences pures ou de la recherche scientifique traditionnelle (Kuhn, 1983 et Flyvbjerg, 2001), si bien que la stratégie de recherche adoptée, deux études de cas, devait permettre de répondre à notre questionnement. Nous justifierons ce choix dans la prochaine section.

5.2 La stratégie de recherche

Selon Roy (dans Gauthier, 2003 : 162), l'étude de cas ne serait pas « une méthode en soi, mais plutôt une approche, une stratégie méthodologique faisant appel à plusieurs méthodes ». En effet, celle-ci permet plus précisément, selon Yin (2003 : 1), de répondre au comment et au pourquoi d'un phénomène, ces deux questions étant au cœur de la théorie de l'effectivité de la règle, cherchant à expliquer tous les effets d'une norme. L'étude de cas demeurerait l'approche à privilégier pour répondre à notre questionnement de recherche, soit «quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical du recours à la norme d'égalité, à la suite de la négociation de clauses « orphelin » ?» Quels en sont les

déterminants? Les résistances? Comment et par quoi s'expliquent les différents choix stratégiques de certaines instances syndicales?

L'étude de cas est par ailleurs très utilisée en sciences sociales et très pertinente en relations industrielles; en effet, «celle-ci permet d'étudier des phénomènes contemporains dans la réalité où les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas toujours claires et où il faut habituellement utiliser des sources multiples d'information et de démonstration » (Yin, 2003 : 12-13 notre traduction). Donc, comme nous avons précédemment déterminé qu'une étude empirique approfondie sera nécessaire, l'étude de cas répond à notre besoin.

Cette stratégie de recherche, selon Yin (2003 : 14), permet d'une part de mettre en contexte l'effectivité du droit à la non-discrimination et, d'autre part, de fournir des explications causales quant aux décisions prises, car elle tient compte de plusieurs variables relatives à un nombre limité de cas. L'étude de cas est d'autant plus appropriée puisqu'elle est à privilégier lorsque le chercheur n'a pas de contrôle sur les événements et qu'il étudie des événements contemporains, tels les effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité (Yin, 2003 : 7).

Selon Roy (dans Gauthier, 2003 : 165), il existe trois types d'étude de cas : l'approche monographique, l'étude de sujets individuels et l'étude de cas suggestifs. Nous avons retenu cette dernière, car « les études de cas suggestifs ressortent par leur caractère atypique ou suggestif du cas étudié [...] » (Roy, 2003 : 166). Néanmoins, afin de remédier à certains inconvénients, notre stratégie de recherche, comme nous l'expliquerons plus loin, associe une analyse documentaire et deux études de cas afin de mieux circonscrire les effets du droit à la non-discrimination dans les milieux de travail syndiqués.

Il s'agit maintenant de justifier la sélection quant aux deux cas de clause «orphelin» choisis: le cas des jeunes pompiers de Laval et celui des constables spéciaux du Québec. En prenant en considération ce qui a été mentionné jusqu'à présent, nous avons d'abord arrêté notre choix sur ces deux cas vu l'avènement d'associations parallèles indiquant un certain mécontentement contre le système de représentation actuel. Ce mécontentement s'explique en partie par le fait que ces deux clauses «orphelin» ont été négociées dans un contexte similaire de négociation défensive dans

l'objectif du déficit zéro décrété par le gouvernement de Lucien Bouchard en 1996, mais à des fins sensiblement distinctes. Dans le cas des constables spéciaux, ce fut paraît-il pour préserver les emplois des constables spéciaux répondant au statut d'occasionnel et pour permettre des mises à la retraite anticipées. Tandis que dans le cas des pompiers, il s'agissait d'éviter l'instauration de postes de pompiers temporaires ou occasionnels tout en maintenant les acquis des membres. Si bien que dans les deux cas, les travailleurs discriminés étaient les derniers arrivés voire les plus jeunes chez les pompiers de Laval, mais pas nécessairement chez les constables spéciaux, étant donné le mode de recrutement. Chez les constables spéciaux, la nature du travail et les statuts d'emploi occasionnels ou à temps partiel permettait que l'on recrute de « jeunes » retraités tels d'anciens policiers ou d'anciens agents de la paix.

Outre ces divergences, il s'agit en apparence de deux situations similaires, où un groupe minoritaire a revendiqué son droit à l'égalité de traitement et la réparation des dommages financiers découlant de cette disparité de traitement devant la CDPDJ, laquelle a déféré les cas devant le TD PQ afin que puissent être réparés les préjudices causés par la négociation d'une clause « orphelin ». Nous avons considéré ces deux cas comme des positions de rejet ou d'hostilité quant à la norme d'égalité (section 4.2.4). Nous estimons que ces deux cas seront riches en enseignements, tant au niveau des stratégies utilisées par les différents acteurs qu'au niveau des interactions induites par les différentes stratégies et les résultats obtenus. La comparaison entre ces deux dossiers, concernant la négociation d'une clause discriminatoire basée sur l'âge, offre la possibilité de faire ressortir des différences et des ressemblances, afin d'enrichir notre compréhension du phénomène des clauses « orphelin ».

En surcroît des similarités ci-haut mentionnées, les deux cas de clause « orphelin » sélectionnés partagent des caractéristiques communes additionnelles. Premièrement, ils abordent la même problématique, soit la contestation devant le tribunal des droits de la personne et de la jeunesse, sous prétexte de discrimination fondée sur l'âge, de l'inclusion dans la convention collective d'une clause « orphelin » et dans les deux cas, le syndicat local a fait front commun avec l'employeur pour contester la procédure. Dans les deux décisions, les syndicats ont été tenus responsables (du moins en partie) conjointement avec l'employeur et la décision a été portée en appel. Deuxièmement, ces négociations se sont produites dans un même contexte politico-économique de rationalisation (c'est-à-dire une réduction de la masse salariale dans la foulée du déficit zéro de 1996). Troisièmement, il s'agit dans les deux cas d'un syndicat autonome de plus ou moins trois cent cinquante membres. Finalement, à la

lecture des décisions rendues, elles nous apparaissaient d'une belle complexité. Les entrevues nous ont donné une abondance d'éléments révélant de nouveaux effets ou confirmant certaines de nos intuitions. Nous y reviendrons au moment de l'analyse.

Comme nous venons de le voir, la méthode de l'étude de cas possède des avantages indiscutables, elle souffre néanmoins de certaines limites. Si celles-ci doivent être considérées, elles méritent aussi d'être nuancées. D'abord, pour reprendre Roy (2003 : 166) au niveau de la validité interne, « d'aucuns diront que les études de cas s'appuient sur des informations partielles *qui ne représentent pas toute la réalité du cas réel* » (italiques dans le texte). Ensuite, selon Yin (2003 : 10), les études de cas ont souvent été perçues de façon négative par les chercheurs, puisqu'on leur reproche un manque de rigueur (pas de procédure systématique, tenue de propos équivoques ou biaisés). Conséquemment, certains chercheurs pourraient être tentés de taire certaines informations allant à l'encontre de leur thèse (Roy, 2003 : 167). Toutefois, Yin (2003 : 10) rétorque que cette critique peut également s'appliquer à toutes les stratégies de recherche. Ceci dit, les autres stratégies seraient moins sujettes à ce manque de rigueur, grâce en particulier à l'abondante littérature sur les procédures adéquates à utiliser (ce qu'on ne trouve guère pour les études de cas). De plus, l'on confondrait souvent l'étude de cas de recherche avec celles servant à l'enseignement, où l'on ne garde que certains aspects de l'étude dans le but de mieux démontrer un certain point. C'est pourquoi tous les auteurs consultés traitant de l'étude de cas insistent sur le fait qu'«une étude de cas de recherche doit s'appuyer sur un devis rigoureux et se doit de rapporter tous les aspects tels qu'ils sont.» À partir de cette limite, nous avons tenté de minimiser les biais pouvant se présenter à nous, surtout que la négociation des clauses « orphelin » étudiées date d'une quinzaine d'années. Pour y arriver, nous avons suivi les recommandations de Yin (2003 : 14) et nous nous sommes assurée de conduire notre enquête avec rigueur tant par la structure de la preuve que dans la cueillette et l'analyse des données propres à nos deux cas. Nous examinerons plus en détails chacune de ces étapes dans les sections suivantes.

Un autre reproche fréquemment adressé concerne la validité externe, étant donné la difficulté de généraliser à partir d'une seule étude de cas. Voilà vraisemblablement la critique la plus sérieuse. Selon Roy (2003 : 167), cette critique viendrait de l'unicité des cas et de l'opposition entre l'étude de cas et l'échantillonnage. Cette opposition selon l'auteur irait au-delà de la qualité statistique du cas. En fait, citant Stoecker (1991 : 90-94), Roy (2003 : 167) suppose que « [...] même la forme du rapport d'étude présentée sous forme de mots et de récits, plutôt que de chiffres et de tests mathématiques en

repousse plus d'un.» Toutefois, celui-ci admet « qu'on ne peut généraliser à l'ensemble de la population à partir d'un nombre limité de cas, surtout si ces cas ne sont pas choisis au hasard » (Roy, 2003 : 167). Mais au fond, tout comme l'expérimentation, l'étude de cas peut se généraliser à l'intérieur de propositions théoriques, mais non pas à l'univers entier. Pour Yin (2003: 10), “*case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations of universes*”. Bref, au sens où l'étude de cas n'est pas un échantillon, son but sera d'étendre la théorie (généralisation analytique) et non pas d'énumérer des fréquences (généralisation statistique) (Yin, 2003 : 10-11). À cet égard, nous rappelons au lecteur que notre position épistémologique est résolument interprétative.

Nonobstant ces critiques, l'étude de cas s'avère un choix adapté à notre situation puisque, selon Roy (2003 : 166), «[...] l'étude de cas suggestifs peut aussi alimenter la théorie générale en s'appuyant sur des exemples particulièrement révélateurs qui expriment une réalité plus diffuse ou difficilement mesurable » dans la mesure où elle sera complétée par des actions de type exploratoire et descriptif. Toutefois, se limiter à l'étude de deux cas concernant les clauses « orphelin » nous oblige à restreindre, en partie du moins, l'ampleur de notre question de recherche principale. Tel que formulé à la section 2.5, nous travaillerons donc à partir de la question: « *quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical du recours à la norme d'égalité à la suite de la négociation d'une clause « orphelin* »? Voici comment nous avons procédé afin de nous prémunir contre ces plus importantes critiques.

5.3 Le plan d'observation

Deslauriers (1991) justifie les avantages d'une étude de cas tant par sa logique pratique, qui permet de composer avec la réalité et du même coup de se concentrer sur le sens donné à l'action, que par sa proximité du terrain. Toutefois, tel que le préconise la littérature, un devis rigoureux s'imposait préalablement. Dans la prochaine section, nous exposerons les méthodes utilisées pour structurer notre preuve, choisir notre échantillonnage, bâtir nos instruments d'observation et procéder à la collecte et à l'analyse des données, afin d'assurer la validité de notre recherche.

5.3.1 La structure de la preuve

La structure de la preuve consiste à déterminer comment procéder afin de fournir une réponse valide et fiable quant aux propositions énoncées, l'objectif de la recherche étant d'analyser les effets de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination dans les milieux de travail syndiqués. Nous tenions à situer notre recherche dans le contexte des clauses orphelin. Pourquoi? Une partie de la réponse provient de la juge Rivet (2010) :

[...] En d'autres termes, les tribunaux doivent être attentifs au fait que des caractéristiques personnelles peuvent s'entrecroiser *“pour refléter soit l'évolution des phénomènes sociaux, soit l'apparition de nouveaux stéréotypes ou préjugés ou la manifestation, sous des formes différentes, de ceux qui existent déjà”*. Aussi, le Tribunal est-il porté à penser que les difficultés auxquelles se butent les jeunes travailleurs surreprésentés dans certains statuts d'emploi dits précaires pourraient représenter un champ d'études fertile pour cette approche plus contemporaine de la discrimination.³⁹⁷

Ensuite, considérant l'importance que l'acteur syndical a accordée au droit à l'égalité et à la justice sociale, il nous semble à propos d'analyser comment le mouvement syndical a pu se structurer à l'interne pour refléter ou non dans ses actions l'importance que celui-ci rattachait à cette question. C'est pourquoi nous présumons³⁹⁸ que l'acteur syndical³⁹⁹ fait un choix stratégique afin de mieux atteindre ses objectifs et tirer profit des institutions et du contexte législatif mis en place, en regard de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination. Notre recherche permettra de mettre à l'épreuve notre cadre théorique bâti autour de trois pôles. Le premier a trait à l'effectivité de la règle telle que modélisée par Demers (1996) ; le second concerne la stratégie de l'acteur syndical, c'est-à-dire comment la stratégie syndicale dans sa mise en œuvre s'articule en fonction du droit à la non-discrimination, compte tenu des structures de fonctionnement du mouvement syndical de Weil (1994) et de Frege et Kelly (2003) ; et le troisième s'appuie sur le courant de la capacité stratégique des syndicats provenant principalement de Lévesque et Murray (2010a).

³⁹⁷ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Syndicat des constables spéciaux*, 2010 QCTDP 3 (CanLII), par. 217

³⁹⁸ En nous basant sur les théories des choix stratégiques, que nous avons présentées au chapitre 2.

³⁹⁹ Le terme acteur syndical ici utilisé s'interprète en tant que membres de l'exécutif, membres de l'accréditation et membres de l'association « parallèle ».

5.3.2 Méthode de collecte des données

La collecte de données a été réalisée à partir d'entrevues semi-dirigées et complétées par une analyse documentaire. Nous avons choisi de faire des entrevues semi-dirigées puisqu'elles apparaissent particulièrement utiles lorsque l'on désire analyser « le sens que les acteurs donnent à leur pratique » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 196). Selon Savoie-Sajc (dans Gauthier, 2003 : 312), il y a plusieurs raisons. Tout d'abord le contact direct avec les répondants est non négligeable lorsqu'il faut prendre le contexte en considération comme dans notre étude. Ensuite, le degré de profondeur des réponses permet une analyse plus fine du phénomène étudié. Finalement, la souplesse et la flexibilité du processus laissent toute latitude à chacune des personnes rencontrées d'exprimer ses perceptions ce qui est également substantiel. Donc, contrairement à une stricte analyse documentaire, l'entrevue permet un échange entre le chercheur et l'interlocuteur. Vallée et coll. (2001) abondent en ce sens, puisque le répondant peut expliquer la perception des phénomènes et le contexte, ce qui permet un approfondissement des questions et un accès aux stratégies utilisées pour influencer la mise en œuvre du droit à la non-discrimination.

Le but de notre recherche, rappelons-le, est de comprendre tant les effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité que l'interprétation, la lecture et la perception que se font les différents acteurs des interactions produites par la mise en œuvre de la norme d'égalité, que les différentes stratégies utilisées dans le but de profiter des opportunités ou de minimiser les contraintes découlant du contexte institutionnel et législatif relatif au droit à l'égalité.

Les avantages découlant de l'utilisation des entrevues semi-dirigées sont importants, mais encore faut-il que les données soient probantes. En conséquence, les données recueillies devaient nous permettre de retracer l'histoire du cas et son contexte ainsi que la chronologie des événements afin d'être en mesure d'en dégager les effets et les impacts. Nous avons donc procédé à l'échantillonnage par choix raisonné aussi nommé intentionnel puisque nous avions besoin de personnes directement impliquées en regard de notre objet d'étude (Fortin, 2010 : 240).

Malgré de nombreux avantages, le processus n'est toutefois pas sans risque. Les réponses aux questions d'entrevue sont susceptibles de souffrir de deux anomalies pouvant miner la validité interne de la recherche selon Savoie-Sajc (2003 : 312). La première, l'entrevue se déroule au temps présent, donc la réalité des stratégies et du contexte décrite par l'intervenant, lors de l'entrevue, pourrait s'en trouver déformée. Pareillement, en relatant des faits d'un passé plus lointain, « que ce soit par l'oubli (recall error) ou parce que les nouvelles connaissances changent l'interprétation des événements passés, l'écart entre la réalité et ce qui est répondu au cours de l'entrevue risque d'être plus important » (Ruta, 2011 : 208-209). Cependant, bien que notre recherche ait une portée longitudinale⁴⁰⁰, nous estimons ce risque assez faible, d'autant plus que celle-ci porte sur des événements encore relativement récents quant à leur déroulement, tout particulièrement pour les acteurs mêmes.

En fait, lors des entrevues la cause des pompiers venait d'être entendue en Cour d'appel, et le verdict n'était pas encore rendu. La cause des constables n'avait pas encore été entendue par la Cour d'appel. C'est donc dire, qu'une partie des entrevues portait sur une conclusion, un règlement à venir. Pratiquement, lors des entrevues nous avons anticipé avec les répondants plusieurs possibilités de règlement, incluant que les décisions du TDPQ soient renversées. Néanmoins, au moment de l'analyse des données, puisque les verdicts étaient connus, nous avons repris contact avec six répondants significatifs, afin de valider certaines anticipations découlant des entrevues.

Ces entretiens téléphoniques ont confirmé que les données recueillies lors des entrevues pouvaient être utilisées et ils ont servi à nuancer certains propos, comme nous l'expliquerons aux chapitres 6 et 7. De plus, les risques ont été diminués grâce à la triangulation des données, c'est-à-dire par le fait d'interroger différents répondants sur le même sujet et par l'analyse documentaire (Deslauriers, 1991, Yin, 2003, Gauthier, 2003). En effet, nous avons examiné la jurisprudence et certains documents⁴⁰¹ qui soutiennent l'analyse des positions et des objectifs des organisations, les systèmes de valeurs et la culture dans son sens le plus large et de plus les répondants provenaient de différents niveaux dans la structure organisationnelle reliée au cas.

⁴⁰⁰ Longitudinale est ici utilisé au sens de l'étude d'un processus ayant une durée dans le temps, contrairement à une étude transversale qui renverrait à l'étude d'un phénomène à un moment précis dans le temps

⁴⁰¹ Comme des procès-verbaux, des mémoires, des comptes rendus, des actes de colloques ou d'assemblées générales ou spécifiques, lorsqu'ils étaient disponibles.

La seconde anomalie est en lien avec la crédibilité du répondant. Il peut arriver qu'il y ait des biais dans l'information fournie par les différents répondants. En fait, il semble que ceux-ci pourraient être tentés de retoucher leurs réponses, que ce soit pour faire plaisir ou être mieux vus, ce qui minerait la crédibilité de l'information obtenue (Savoie-Sajc, 2003 : 313). De plus, il n'est pas impossible que certains répondants se sentent mal à l'aise de divulguer leurs stratégies ou leurs priorités. Mais dans les cas à l'étude, les jeux étaient faits, ce genre de biais reliés aux stratégies étaient à peu près nul. Quant à la crédibilité des informations, étant donné la qualité et la quantité des répondants rencontrés, la triangulation des données a permis de surmonter ce problème en comparant les réponses à celles d'autres répondants et aux sources documentaires (Savoie-Sajc, 2003 : 314).

Les documents analysés sont relatifs aux prises de position de l'organisation syndicale lors des réunions des membres, ceux d'analyse et de recherche au sujet de la discrimination, ainsi que les documents concernant le litige à l'intention des membres (tant de l'association parallèle que des membres du syndicat). Toutefois, la validité des données provenant de l'analyse documentaire est parfois critiquée, car il pourrait arriver que ces informations reflètent principalement le point de vue de l'auteur. À ce propos, Yin (2003 : 87) affirme que: *“every document was written for some specific purpose and some specific audience other than those of the case study being done. In this sense, [...] the documentary evidence reflects a communication among other parties attempting to achieve some other objectives”*. C'est pourquoi les mémoires, les communiqués de presse et les pages web, des documents plus susceptibles d'être biaisés, n'ont été utilisés que dans le but de connaître les orientations ou les stratégies des acteurs, notamment leur définition du problème et les solutions envisagées. En prenant ces arguments en considération et en ajoutant que la même grille de questions a été utilisée lors des entrevues, la validité et la crédibilité des données ne posent pas de problème significatif dans le cadre de notre recherche.

Bref, à l'instar de plusieurs chercheurs en relations industrielles, notre collecte de données découle d'une analyse jurisprudentielle et d'entrevues semi-dirigées, qui ont été jumelées à une analyse documentaire, afin de prendre en considération les mises en garde de tous les auteurs consultés. Cette construction souscrit au principe voulant que la corroboration des informations provenant de diverses sources accroît la validité du construit de l'étude de cas (Yin, 2003 : 36 et 99).

5.3.2.1 La grille d'entrevue

Nous avons utilisé une grille d'entrevue semi-directive que le lecteur retrouvera en annexe. Celle-ci comprend des questions pour chacun des indicateurs retenus dans le modèle d'analyse. Une grille d'entrevue doit avoir un nombre restreint de questions principales, puisque le but est de savoir ce que la personne pense, sa vision, sa compréhension des choses (Gagné, 2004 : 71-73 citant Deslauriers, 1991). C'est pourquoi la construction de la grille a nécessité de prendre en compte l'interdépendance entre l'observation et l'analyse des données et l'obtention de l'information nécessaire afin de tester nos propositions de recherche (Yin, 2003 : 24). Des questions ouvertes étaient prévues, néanmoins certains indicateurs tels que les connaissances, les ressources internes et externes et les modes de coordination ont fait l'objet de questions plus précises ou plus pointues en cours d'entrevue.

Pour être en conformité avec le certificat d'éthique qui a été délivré par l'Université de Montréal en décembre 2010, nos entrevues ont dû être réalisées sous le couvert de la confidentialité et codifiées pour empêcher l'identification à la fois des répondants et des propos. Cela dit, elles devaient quand même permettre de comprendre et de déterminer les effets des différentes interactions de la mise en œuvre de la norme d'égalité dans les milieux syndiqués. Pour ces raisons, le questionnaire a été divisé en quatre parties afin de cerner : 1) l'historique du cas; 2) la perception et l'adaptation des différents acteurs en regard de la norme d'égalité et des obligations d'accommodement jusqu'à la contrainte excessive qui en découle; 3) la situation dans les milieux choisis, l'évaluation qui est faite des décisions rendues et le contexte en regard de la situation de l'égalité, de l'accommodement raisonnable et des associations parallèles; 4) les perspectives actuelles et futures, soit l'évaluation du répondant quant à l'impact de la situation sur les membres et l'action syndicale. Avant de terminer l'entrevue avec une question sur la disponibilité de documents produits en regard de l'un ou l'autre des points abordés au cours de l'entrevue, nous invitons le répondant à formuler des commentaires ou des remarques, s'il le jugeait nécessaire, puisque nous voulions connaître le regard que celui-ci porte sur la situation dans son ensemble.

Pour mieux juger de la cohérence de la stratégie syndicale, la même grille d'entrevue a été utilisée pour l'ensemble des personnes rencontrées. Nous avons enregistré les entrevues avec la permission des répondants auxquels nous avons assuré confidentialité et anonymat. Ainsi, la

présentation des résultats ne permettra pas d'identifier à quel intervenant appartiennent les propos rapportés. Nous avons assigné un numéro à chacune des personnes interrogées⁴⁰². Ce n'est que par ce numéro que les répondants seront identifiés durant l'entièreté du travail de recherche. Avant chaque entrevue, la même introduction générale a été lue aux répondants, question d'assurer une certaine uniformité en donnant une même mise en situation :

Le droit à l'égalité a augmenté la signification du devoir de représentation en cas de discrimination, en amenant dans les milieux de travail la notion d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive. Le droit constitutionnel et quasi constitutionnel (autrement dit, les chartes), en protégeant d'abord la liberté d'agir et les droits des individus, vient ébranler les fondements mêmes des rapports collectifs liés à la représentation, la négociation, l'administration de la convention collective. En conséquence, pour les travailleurs dorénavant assujettis à cette notion d'équité en emploi, la représentation collective prend donc une nouvelle orientation. Entre son monopole de représentation et sa contrepartie – le devoir de juste représentation – je cherche comment le monde syndical arrive à composer avec l'obligation d'accommodement imposée par la récente interprétation des tribunaux (dans votre cas, le jugement de la Commission des droits de la personne en 2008). En fait, quels sont les impacts du recours aux droits fondamentaux sur le mouvement syndical?

Dans la prochaine section nous discuterons du choix des répondants : qui rencontrer ?

5.3.2.2 L'échantillonnage

Notre recherche, en s'intéressant au cas des jeunes pompiers et des constables spéciaux, veut analyser un phénomène relativement récent quant à son cheminement, afin d'en connaître tous les méandres et séquelles jusqu'à ce jour. L'échantillonnage consiste à déterminer ce qui sera étudié afin de répondre adéquatement à la question de recherche. Étant entendu que de bons informateurs sont des personnes engagées dans leur milieu, ayant du temps et de l'intérêt pour participer à la démarche (Gagné, 2004 : 71-74 citant Deslauriers, 1991), nous avons repris ces mêmes critères.

Les personnes rencontrées devaient répondre à certains critères afin que nous puissions être en mesure de décrire et de comprendre les effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité. Ainsi des

⁴⁰² Que seul notre directeur de thèse pourrait retracer.

critères tels : être ou avoir été membre de l'exécutif syndical; être une personne lésée par l'adoption de la clause « orphelin »; être un plaignant; connaître la cause; être membre de l'association syndicale; avoir été impliqué dans la cause, ont été retenus. De plus, chaque catégorie devait être représentée de façon significative et proportionnelle. C'est pourquoi, à l'instar de Morissette (2006) et de Ruta (2011), nous avons complété notre stratégie d'échantillonnage par la technique dite de la « boule-de-neige » (*snowball sampling*) pour identifier les répondants provenant de différents niveaux au sein des milieux de travail étudiés et des acteurs que nous aurions pu oublier. «La technique boule-de-neige [...] consiste à demander [aux] interlocuteurs d'identifier d'autres personnes qu'ils considèrent comme influentes dans le dossier à l'étude [...]» (Morissette, 2006 : 194).

Dans les faits, nous avons interrogé vingt-cinq (25) répondants chez les pompiers de Laval et vingt-huit (28) personnes dans le cas des constables spéciaux en plus du procureur de la CDPDJ (celui-ci a plaidé dans les deux cas), donc cinquante-quatre personnes au total. Ce nombre se justifie par le principe de saturation des catégories⁴⁰³. Les rencontres ont eu lieu entre les mois de février 2011 et septembre 2011, soit avant que les décisions ne soient rendues par la Cour d'appel. C'est pourquoi, lorsque la Cour d'appel a rendu chacun de ses jugements et à la suite du refus de la Cour suprême d'entendre la cause des pompiers et la décision de la CDPDJ de ne pas porter la décision concernant les constables en appel, nous avons repris contact avec trois répondants représentatifs de chaque partie à l'étude afin de confirmer si les réactions anticipées lors des entrevues s'avéraient conformes. Comme les réactions ont bel et bien été celles anticipées par nos répondants – à savoir déception (plus vive chez les constables spéciaux) pour les membres des associations parallèles, mais aussi soulagement notamment « de pouvoir passer à autre chose » pour les différents répondants – nous pouvions procéder à l'analyse de ces données.

Le syndicat des pompiers de Laval fût la première population retenue. Le niveau d'analyse a été circonscrit autour de l'organisation syndicale; l'unité d'analyse proprement dite est la stratégie de l'acteur syndical. Pour ce qui est de l'échantillonnage, il s'agissait de rencontrer des personnes représentant les différents intervenants dans la cause. Différents niveaux d'implication étaient aussi nécessaires de manière à obtenir un portrait aussi diversifié et précis que possible afin de mieux trianguler nos données. Nous avons pu rencontrer le directeur du service incendie de la ville de Laval,

⁴⁰³ Soit lorsque l'on n'ajoute aucune valeur additionnelle aidant à la compréhension du phénomène étudié (Deslauriers 1991 : 83-84).

le procureur syndical⁴⁰⁴, le comité exécutif actuel, ainsi qu'un des membres du comité exécutif en place lors de la négociation de la clause « orphelin ». Concernant le *membership*, nous avons rencontré tant des membres plaignants (membres de l'association parallèle), des membres non-plaignants, (tant parmi ceux présents au moment de la négociation que ceux exclus du règlement par le Tribunal des droits de la personne), que des jeunes pompiers ayant moins de deux ans d'ancienneté. Globalement, nous avons ainsi rencontré en entrevue vingt-cinq (25) personnes, sur un échéancier s'étalant du mois de février au mois de mai 2011. Plus précisément :

- 1 représentant au niveau de l'administration;
- 1 procureur syndical;
- 6 représentants du comité exécutif local (passé et actuel);
- 2 personnes responsables de la plainte à CDPDJ;
- 1 instigateur de la plainte;
- 5 jeunes pompiers membres du GAPES, inclus dans la plainte par le TDPQ;
- 4 pompiers exclus du règlement par le TDPQ;
- 5 autres membres (sur ±140 pompiers non inclus dans la plainte, incluant des pompiers ayant suffisamment d'ancienneté et présents au moment de la signature de la clause, ainsi que des très jeunes pompiers ne pouvant être inclus dans la plainte).

Le syndicat des constables spéciaux du Québec fût la deuxième population retenue pour notre étude. Similairement, le niveau d'analyse a également été circonscrit autour de l'organisation syndicale et l'unité d'analyse autour de la stratégie des différents acteurs syndicaux. Ceci dit, nous avons tout de même rencontré deux directeurs puisque la plainte entendue concerne tant l'employeur que le syndicat. L'un était en poste au moment de la signature de la clause « orphelin » en 1996 et il est maintenant à la retraite; l'autre occupait le poste au moment des entrevues en 2011. La période d'entrevue a été subséquente à celle des pompiers de Laval et s'est déroulée du mois de mai au mois de septembre 2011. Une particularité importante chez les constables spéciaux: l'organisation est divisée en deux régions administratives : la région de l'Est et la région de l'Ouest. La ville de Québec sert d'axe de division et géographiquement est incluse la région de l'Est. À cette époque, il n'y avait pas de postes d'occasionnels dans la région de l'Est, c'est pourquoi tous les constables visés par la clause « orphelin » étaient en poste dans la région de l'Ouest au moment de la négociation de l'échelle de salaire à dix échelons s'appliquant exclusivement aux constables spéciaux occasionnels.

⁴⁰⁴ Nous avons vu que le niveau de la fédération dans le cadre de cette recherche se définit comme le niveau donnant les services aux exécutifs locaux. Donc, dans le cadre de notre échantillon, il s'agira des procureurs syndicaux.

Ici aussi, il s'agissait de rencontrer des personnes représentant les différents intervenants dans la cause. En 2011, plusieurs des constables spéciaux occasionnels sont des constables retraités, ce qui a permis de recruter et de rencontrer des témoins significatifs. Nous avons donc choisi de rencontrer principalement des personnes affectées à différents Palais de Justice de la région Ouest. Nous nous sommes déplacée notamment dans les villes de Québec, Joliette, Montréal, St-Jérôme, Laval, Longueuil, Valleyfield, St-Jean et Gatineau. Nous avons aussi eu la chance d'interroger des constables qui étaient en poste dans la région Est à cette époque, ce qui nous permettra de comparer ultérieurement les deux points de vue. Différents niveaux d'implication dans la cause étaient aussi nécessaires afin d'obtenir, ici aussi, un portrait aussi diversifié et précis que possible afin de mieux trianguler et comparer les données.

Ainsi, nous avons questionné trois des quatre membres du comité exécutif actuel, deux membres du comité exécutif en place lors de la négociation de la clause « orphelin », en plus du président en poste au moment de l'audience de la cause par le Tribunal des droits de la personne. Nous avons pu interviewer tous les plaignants encore en poste chez les constables spéciaux, un plaignant ayant quitté, un constable touché mais n'ayant pas porté plainte, des constables membres du syndicat mais non-affectés par la clause. Nous avons projeté, comme chez les pompiers de Laval, des entrevues auprès de très jeunes constables ayant moins de deux ans d'ancienneté, mais celles-ci n'ont jamais pu se faire. En effet, nous avons sollicité plus d'une dizaine de jeunes constables, pour nous rendre compte qu'aucun d'entre eux ne connaissait la cause, peu importe le Palais de Justice visité (phénomène sur lequel nous reviendrons lors de la présentation des résultats et de la discussion). Un des rares constables spéciaux de cette époque étant toujours en poste de nos jours a refusé de nous rencontrer. En résumé, outre deux membres de la direction et le procureur syndical, notre échantillonnage se composait de capitaines, de sergents, de constables spéciaux (plaignants ou non) et de constables spéciaux occasionnels (qui sont en fait des anciens constables spéciaux permanents ayant pris leur retraite). Globalement, nous avons ainsi enquêté auprès de vingt-huit (28) personnes. Plus précisément :

- 2 représentants au niveau de la direction (dont un en poste au moment de la signature de la lettre d'entente);
- 1 procureur syndical;
- 6 représentants du comité exécutif local (passé et actuel);
- 9 plaignants encore à l'emploi;
- 1 constable n'ayant pas porté plainte;
- 2 constables n'ayant pas été affectés par la clause, en poste à l'époque;

- 1 plaignant ayant quitté;
- 6 autres personnes (entre 8 et 15 ans d'ancienneté, certains étant désormais capitaines donc exclus du syndicat).

En complément aux entretiens avec les procureurs syndicaux, nous avons rencontré un des avocats au dossier représentant les plaignants, devant le TDPQ et la Cour d'appel.

En réalité, il ne s'agit pas ici d'un échantillon au sens strict du terme en ce qui concerne les personnes interrogées par rapport à la plainte à la CDPDJ. Il s'agissait plutôt de rencontrer des personnes qui s'occupaient de ces dossiers et qui pouvaient nous renseigner sur les stratégies mises de l'avant (un échantillon raisonné). C'est pourquoi en ce sens, nous avons procédé avec un échantillon non strictement représentatif, mais tout de même caractéristique de la population à étudier (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 163).

L'analyse documentaire ainsi que les entrevues nous ont permis de documenter les indicateurs énumérés dans notre modèle d'analyse et de vérifier nos propositions. Cette démarche se voulait rigoureuse pour que nous puissions faire admettre la validité et la fiabilité de notre analyse de la stratégie syndicale à travers chacune de ses composantes.

5.3.3 Le traitement des données

Nous avons enregistré près de quatre-vingt-dix heures d'entrevues. Ce matériau est notre source de données principale, ce pourquoi, afin de préparer et d'analyser nos données de façon efficace, nous avons opté pour une transcription détaillée et intégrale de celles-ci. À cette étape, nous avons eu recours à une aide externe afin d'accélérer le procédé. Toutefois, lors de chacune des entrevues, nous avons pris en notes certains commentaires ou impressions en plus de l'enregistrement; nous avons donc pris soin au moment de la première relecture d'associer celles-ci à nos *verbatim*.

À l'aide du logiciel *QDA miner*, mis à notre disposition sur le site de l'Université de Montréal, nous avons ensuite procédé à la codification des *verbatim* en différents thèmes de classement, en

fonction de notre modèle d'analyse. Certaines catégories étaient plus descriptives, d'autres plus interprétatives. Ce logiciel nous a permis une organisation conceptuelle des données recueillies chez les pompiers de Laval. Toutefois, à cause de délais expirés, nous n'avons plus eu accès au logiciel ; nous avons alors repris la codification de nos données avec les logiciels Word et Excel. Nous avons utilisé toutes nos données pour construire notre modèle d'analyse. Nous avons regroupé nos données sous forme de tableaux, représentant différentes catégories d'acteurs, les faits, les actions et les réactions, les perceptions, les liens, etc. Bref, nous avons ordonné les données recueillies afin de favoriser une analyse de contenu exhaustive, faisant ressortir les différents thèmes, l'historique de chacun des cas, les contextes et les tendances. Nous avons fait le recoupage des données et nous avons ainsi pu faire ressortir les tendances principales et les interpréter pour une meilleure compréhension de notre objet. Ces résultats seront présentés aux chapitres 6 et 7.

5.4 Forces et limites de la recherche

L'objectif de cette thèse est de reconstituer comment les acteurs syndicaux s'inscrivent dans l'espace de la constitutionnalisation du droit du travail, de comprendre les bases sur lesquelles ils construisent leurs actions, d'identifier les contraintes et les sources de tensions afférentes à la diversité des contextes ainsi que les effets sur la mise en œuvre de la norme d'égalité à la suite de la négociation de clauses « orphelin ». C'est pourquoi une étude de cas approfondie nous apparaissait la seule voie possible.

La recension des écrits a permis d'identifier qu'une des clés du problème concernant la difficile mise en œuvre du droit à l'égalité découle du fait que l'article 47.2 C.t. (devoir de juste représentation) en cas de négociation de clause « orphelin » demeure compris comme avant la constitutionnalisation du droit du travail. Il est donc interprété restrictivement par les tribunaux. Les cas choisis devaient alors permettre l'étude longitudinale et en profondeur de cette problématique complexe et le terrain devait être accessible. Si bien que notre choix s'est arrêté sur deux cas qui ont été portés devant la CDPDJ par des membres lésés et qui permettait une étude sociojuridique du phénomène de la négociation de clauses « orphelin ». Ces deux cas dits suggestifs mettent en cause des syndicats indépendants du secteur public et tirent leur origine de la négociation de clauses « orphelin » au sens du TDPQ à la suite de compressions dans le secteur public.

Conséquemment, si nous pouvions décortiquer avec minutie et moult détails les méandres de chacun des cas et ainsi traiter l'entièreté de nos propositions et sous-propositions, il demeure que les renseignements recueillis sont le fait de syndicats indépendants, donc en théorie moins pourvus en ressources humaines, matérielles et financières et devant transiger non seulement un employeur préoccupé par la réduction de la dette publique, mais aussi avec une opinion publique préoccupée par le coût salarial de la fonction publique⁴⁰⁵. De plus, bien que la revue des travaux démontre que le devoir syndical de représentation est déstabilisé de façon importante par l'obligation d'accommodement, dans les deux cas sélectionnés, cette notion ne sera abordée qu'indirectement par les différents répondants. En outre, il s'agit de cas portant exclusivement sur la discrimination au motif de l'âge, un critère souvent interprété comme ayant une portée restreinte. Nous croyons donc qu'étudier et comparer des cas provenant du secteur privé et du secteur public affilié à une centrale syndicale auraient fait émerger des impacts différents. Notamment parce que le secteur privé est redevable aux propriétaires (actionnaires, suivant la théorie dominante), que la concurrence est mondiale et que les secteurs secondaires et tertiaires sont confrontés à la délocalisation. Dans le secteur public affilié à une centrale syndicale, parce les ressources sont plus importantes et le réseautage souvent fructueux. Bref, confrontés à des environnements différents, les acteurs auraient possiblement réagi différemment. C'est pourquoi d'autres études impliquant des syndicats provenant d'autres secteurs pourraient être envisagées afin d'approfondir cette problématique.

En revanche, l'accessibilité de terrain, la disponibilité et la générosité des différents répondants, la cause toujours devant les tribunaux (Cour d'appel) au moment de notre enquête de terrain, font que malgré l'étendue des délais (les clauses ont été négociées à la fin des années 90) les matériaux recueillis sont riches en enseignements et certains constats concernant la fragilisation du système de représentation syndicale sont généralisables à l'ensemble du mouvement syndical. Ainsi, le devoir syndical de représentation se transforme pour tous les syndicats (secteur public et secteur privé affilié ou non), puisque celui-ci s'évalue maintenant à la lumière des trois univers normatifs que sont le *Code du travail*, la *Charte* et la *Loi sur les normes du travail*. Ce sont les impacts de ces transformations qui s'évalueront différemment en fonction des ressources disponibles. De plus, le

⁴⁰⁵ Cette opinion publique pour le rappeler ici est influencée par la capacité de payer des contribuables et par la sympathie ou son absence de sympathie à la cause des différents syndiqués du secteur public.

devoir de représentation devient plus exigeant puisque l'encadrement juridique se complexifie et les revendications émergent d'intérêts divergents.

En admettant que nos choix méthodologiques de recherche souffrent de certaines limites, nous estimons néanmoins que nos conclusions offrent tout de même une belle profondeur étant donné que les deux cas à l'étude offraient autant de similitudes que de divergences. Ainsi, les cas choisis impliquent des syndicats indépendants œuvrant dans le secteur public et ayant négocié une clause « orphelin » dans un contexte de rationalisation des finances publiques. Cependant, ces deux cas présentaient aussi des différences, notamment au niveau de la composition du *membership*, des ressources financières disponibles et de l'organisation interne. Cela étant dit, nous avons tenté de limiter au minimum les risques d'atteinte à la fidélité et à la validité du contenu et nous croyons justifiée la posture scientifique adoptée.

En résumé

Nous avons maintenant établi que le monopole de représentation et son corollaire le devoir syndical de représentation sont mis à mal par la constitutionnalisation du droit du travail. L'objectif de notre recherche est de comprendre et de mesurer quels sont les effets sur l'acteur (action) syndical de la mise en œuvre de la norme d'égalité à la suite de la négociation de clauses « orphelin », afin d'en tirer certaines leçons. Concrètement, nous avons construit un devis de recherche permettant la réalisation de cette étude. Nous avons choisi l'étude de cas suggestifs, afin de découvrir les liens à travers tous ces faits racontés, de manière à faire ressortir les tendances et voir les conséquences tant théoriques que pratiques de la négociation de clauses de disparité de traitement sur l'acteur syndical et sur le devoir de représentation. Nous présentons maintenant les résultats de nos enquêtes terrains, chez les pompiers de Laval (chapitre 6) et chez les constables spéciaux du Québec (chapitre 7).

Chapitre 6 : Présentation des résultats : le cas des pompiers de la ville de Laval

Les chapitres 6 et 7 présentent les résultats empiriques de la recherche, soit l'analyse des impacts de la mise en œuvre de la norme d'égalité tels que vécus et perçus par les différents répondants interviewés. Le sixième chapitre sera consacré au cas des pompiers de Laval, tandis que le septième abordera le cas des constables spéciaux du Québec. La présentation de chacun de ces cas se divisera en six sections : 1) la contextualisation du cas; 2) les différents impacts de la deuxième échelle salariale implantée; 3) la perception véhiculée à l'égard des différents phénomènes découlant de la mise en œuvre de la norme d'égalité; 4) les perceptions tant en regard de la notion d'égalité, de l'accommodement raisonnable que de l'association parallèle; 5) les perspectives actuelles et futures concernant les impacts de la situation (le recours devant le Tribunal des droits de la personne), tant sur les membres que sur l'action syndicale; et finalement 6) le bilan que les répondants font en regard de la situation actuelle. Toute cette démarche servira à vérifier la validité de nos hypothèses de travail. Toutefois, dans le but d'alléger la présentation et de faciliter les comparaisons, nous approfondirons l'analyse des résultats au chapitre 8, puis nous vérifierons les propositions et leur sous-propositions dans un deuxième temps, au chapitre 9.

À la suite d'un bref rappel de la démarche empirique, la première section (6.1) de ce sixième chapitre, concernant la contextualisation, introduira dans un premier temps l'analyse que font les répondants tant du contexte prévalant lors de l'acceptation de la clause « orphelin » que de leurs rôles respectifs (tant le leur que celui des autres acteurs). Plus précisément, dans la deuxième section (6.2), les réactions des différents acteurs et des impacts de celles-ci sur le milieu de travail et sur les relations entre collègues (en fonction de leurs différents rôles) seront alors abordées. Suivra une description de la réflexion des répondants concernant notamment les différentes institutions à l'étude et le rôle des différents acteurs impliqués. Cette section sera complétée par l'identification et la compréhension des objectifs, des priorités et des moyens d'action mis en œuvre. La troisième section (6.3) traitera principalement de la perception des répondants en regard des différents phénomènes découlant de la mise en œuvre de la norme d'égalité, c'est-à-dire l'évolution de la situation et l'adaptation à la norme. Pour ce faire, nous ferons d'abord l'historique des actions entreprises depuis 1998, année de signature de la convention collective introduisant la double échelle salariale, puis nous présenterons l'analyse

que font les répondants de l'évolution de la situation en rapport au droit à l'égalité et à l'adaptation à ces normes, tant dans le milieu de travail que dans l'organisation syndicale. La quatrième section (6.4) présentera les différentes actions menées tant par l'association parallèle que par l'exécutif syndical, en fonction des réactions syndicales et de la réaction des membres à propos des décisions rendues. Dans cette portion, il s'agira plus précisément de déterminer comment les différents répondants évaluent les impacts des décisions rendues, leur degré d'autonomie, les ressources disponibles, les connaissances, les préjugés véhiculés dans le milieu et le soutien reçu. Dans la cinquième section (6.5), nous évaluerons la perception des répondants quant aux perspectives concernant un règlement satisfaisant, leur vision des difficultés, des avantages et des inconvénients reliés à la mise en œuvre de la norme d'égalité, des défis relevés, des priorités d'action, ainsi que sur leur rôle afin de faciliter la mise en œuvre de la norme d'égalité.

Enfin, nous compléterons ce chapitre en faisant (6.6) l'analyse du bilan que font les différents répondants face aux actions entreprises par l'association parallèle, soit le Groupe d'action pour l'équité et l'égalité salariale des pompiers de Laval (ci-après appelé le GAPES), le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ), l'exécutif syndical ainsi que l'employeur. Toutefois, nous débuterons d'abord en revoyant brièvement la démarche empirique utilisée.

Un bref rappel de la démarche empirique

L'association des pompiers de Laval est un syndicat indépendant qui comptait deux cent soixante-six (266) membres au moment de notre enquête, en décembre 2011. Toutefois, à la fin des années 90, au moment de la négociation de la clause « orphelin », cent quatre-vingt-huit (188) pompiers étaient alors membres du syndicat. L'association indépendante est membre du Regroupement des Associations des Pompiers du Québec (le RAPQ). Il n'y a pas de procureur syndical permanent, mais dans le cadre de ce dossier – portant sur la deuxième échelle salariale - le syndicat a retenu les services d'un cabinet d'avocats spécialisés en représentation syndicale, qui, le moment venu, a assigné un avocat spécialiste en droit constitutionnel, Me G.

Pour mener à bien cette section de notre travail de recherche, comme nous l'avons mentionné au chapitre cinq, nous avons rencontré vingt-six (26) personnes liées à la cause des pompiers de la ville de Laval sur une période de quatre mois en début 2011 – de février à mai 2011 – donc avant que la décision ne soit rendue par la Cour d'appel. Les personnes rencontrées furent: le directeur du département sécurité/incendie; le procureur syndical; le procureur de la CDPDJ représentant les pompiers plaignants⁴⁰⁶; les quatre membres de l'exécutif actuel; deux anciens membres de l'exécutif de l'époque, dont l'un était présent à la signature de la convention collective qui introduisait la deuxième échelle salariale; huit membres du GAPES; cinq membres exclus de la réclamation par le Tribunal des droits de la personne (TDPQ); trois pompiers qui n'ont pas été affectés par la double échelle salariale, incluant le dernier pompier à éviter cette double échelle; et finalement un jeune pompier de moins de deux ans d'ancienneté, embauché après que la plainte ait été entendue devant le TDPQ.

Nous avons assuré les répondants de la confidentialité des propos échangés durant nos entrevues. Pour cette raison, les auteurs des citations rapportées seront identifiés par un numéro ou par un titre générique. Bien que non exhaustif, nous avons un échantillonnage diversifié, permettant de recueillir les différents points de vue des acteurs de ce conflit. Ainsi, nous avons regroupé pour fin de présentation des résultats : les membres du GAPES⁴⁰⁷, les exclus du GAPES (ceux-ci, rappelons-le, faisaient initialement partie de ceux ayant déposé la plainte, mais ont finalement été exclus par la décision du TDPQ), les membres de l'exécutif (actuel ou passé), les membres de l'association syndicale (hors GAPES), les deux procureurs (celui du syndicat et celui de la CDPDJ) et finalement le directeur du service des incendies.

Afin de vérifier la validité de nos propositions, tant le contexte, les conceptions de l'égalité et du pouvoir de négociation que le rôle des différents acteurs ont été discutés. Les impacts des différentes actions entreprises tout comme les raisons (les alternatives prévues, la défense invoquée) justifiant la négociation et l'acceptation d'une clause « orphelin » ont aussi été abordées lors des entrevues. Nous présentons maintenant le résultat de ces entrevues, en débutant par une mise en contexte.

⁴⁰⁶ Qui incidemment était également le procureur pour la cause des constables spéciaux du Québec.

⁴⁰⁷ À moins d'un besoin important de nuancer la provenance du propos, nous ne ferons pas de distinction entre les membres fondateurs et les autres afin de mieux préserver l'anonymat.

6.1 La contextualisation

Le milieu de travail des pompiers de Laval peut se définir comme relativement homogène, bénéficiant d'une grande reconnaissance tant interne à l'organisation qu'externe⁴⁰⁸, où les travailleurs sont plus ou moins scolarisés (DEP professionnel obligatoire). En ce qui concerne le travail lui-même, on dénote peu de changements dans l'organisation du travail à travers les dernières années et peu de nouvelles technologies implantées; en revanche, le matériel utilisé est plus performant et plus sécuritaire. Cela dit, deux changements apparemment très significatifs émergent de nos entrevues, outre l'esprit d'équipe qui demeure toujours aussi essentiel dans ce milieu. Le premier influence les relations de travail et résulte de l'attitude adoptée par l'exécutif syndical élu en 1999, qui a évolué de la confrontation à la coopération. L'autre, en lien avec les conditions de travail, découle de l'apparition d'un nouveau statut d'emploi, celui des « pompiers flottants ». Nous aurons l'occasion d'y revenir plus longuement ultérieurement au cours de ce chapitre, puisque ces développements auront eu des effets importants sur notre objet d'étude.

Bien que la double échelle ait été introduite en 1998, la première plainte à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) a été déposée le 9 décembre 2004, par un groupe de vingt-neuf jeunes pompiers embauchés après juillet 1998. Trois plaintes additionnelles seront déposées par la suite, le 31 janvier 2005 (neuf plaignants), le 17 octobre 2005 (deux plaignants) et le 28 avril 2006 (dix plaignants), portant le nombre total de plaignants à cinquante. La cause a été entendue sur le fond au Tribunal des droits de la personne la première semaine de juin 2008⁴⁰⁹, puis à la Cour d'appel du Québec le 7 février 2011. Comme la décision rendue le 3 novembre 2011 par la Cour d'appel ne reconnaît pas la double échelle comme une forme de discrimination basée sur l'âge, la demande d'en appeler devant la Cour suprême a été déposée par la CDPDJ. Toutefois, puisque la Cour refusa d'entendre la cause en mai 2012, la saga prit fin sur cette note.

⁴⁰⁸ Selon un sondage de Léger Marketing datant de janvier 2010, à la question « Faites-vous confiance aux...? », les pompiers se classent bon premiers, avec un résultat de 97% de confiance. Par ailleurs à Laval, à l'instar de plusieurs communautés de pompiers au Québec et ailleurs dans le monde, l'association des pompiers est très impliquée dans plusieurs causes caritatives.

⁴⁰⁹ C.D.P.D.J et Yannick Bouchard et al. *C. Ville de Laval (Service de sécurité d'incendies), Associations des pompiers de Laval et Groupes d'action pour l'équité et l'égalité salariale des pompiers de Laval (GAPES) 2009* QCTDP 4.

En concomitance avec les procédures judiciaires, voire même précédemment à celles-ci, le mécanisme de la négociation collective a permis de bonifier les conditions salariales des pompiers dorénavant affectés à la deuxième échelle. En 2001, les deux échelles furent maintenues, mais toutefois, les échelons de la deuxième échelle s'appliquant aux pompiers embauchés après 1998 furent réduits de neuf à huit. Ainsi, le salaire à l'embauche est plus élevé, mais le maximum s'atteint toujours après le même délai, soit 72 mois après l'embauche. À la signature de cette convention collective en vigueur jusqu'au 31 décembre 2004, il ne reste que cinq pompiers couverts par l'ancienne échelle de 55 mois. En fait, le dernier pompier assujéti à celle-ci atteindra le maximum en janvier 2002. Dans les faits, à partir de ce moment, il n'existe plus qu'une seule échelle (la première étant dorénavant désuète).

Néanmoins, la convention collective signée en décembre 2006 et valide du 1^{er} janvier 2005 au 31 décembre 2007, reconduisait encore la double échelle. C'est au cours de cette négociation que l'exécutif fera les gains les plus notables, se traduisant par une nette amélioration des conditions salariales touchant le premier et l'avant-dernier échelon de l'échelle salariale. En effet, l'échelon pour les recrues et le septième échelon seront majorés de 5%, tandis que les autres bénéficieront d'une augmentation de 1.5%. De plus, lors de cette négociation de 2006, l'exécutif a obtenu un accès immédiat aux assurances collectives, dès l'arrivée des nouveaux pompiers. En revanche, au cours de cette même négociation apparaît aussi le statut de « pompiers flottants ». Cette introduction d'un nouveau statut ne fera pas l'unanimité. Bien que ces pompiers entrent en caserne avec un statut permanent, trois de nos répondants admettent qu'ils étaient contre la création de ce statut, car cela ouvrait la porte à des conditions de travail de moindre qualité et surtout, parce que le fardeau restait toujours sur le dos des nouveaux arrivants. À leur avis, si cela a été accepté, c'est qu'il y a eu beaucoup de « saupoudrage de cadeaux ». C'est-à-dire que plusieurs petites mesures apparemment favorables à l'ensemble des membres ont été prises dans le but de camoufler l'ajout de « pompiers flottants », bref, « de faire avaler le morceau plus facilement. »

Les recrues répondant au statut de « pompiers flottants » sont des employés ayant accès à la permanence aux mêmes conditions que les autres, à la différence qu'ils n'ont pas de caserne d'attache, ce qui permet à l'employeur de déplacer ces pompiers afin de remplacer des congés à moyen et long terme, tels que les vacances ou les congés de maladie, en réduisant du coup les dépenses reliées au temps supplémentaire. Ce statut est contingenté à seize postes et ces « pompiers flottants » peuvent

postuler les emplois offerts en caserne par ordre d'ancienneté. Il est prévu dans la convention que l'occupation d'un poste à titre de « flottant » soit d'une durée maximale de quarante-deux mois, mais aucune pénalité ou mesure n'est toutefois prévue si la période devait se prolonger. L'expérience démontre qu'à ce jour (janvier 2013) les « pompiers flottants » obtiennent un poste en caserne à l'intérieur de vingt-quatre mois.

Finalement, lors de la négociation pour le renouvellement de la convention collective effective de 2008 à 2012, l'échelle salariale est passée de huit à sept échelons, réduction qui permet à l'exécutif d'affirmer que les reculs encourus lors des négociations de 1998 sont dorénavant résorbés. Tous s'entendent pour dire que la situation s'est améliorée, mais la cinquantaine de pompiers affectés par la seconde échelle n'ont jamais récupéré les pertes monétaires encourues.

À partir d'un fait générateur, certaines actions ont été induites en réaction à celles des autres. Malgré certaines avancées, les positions se sont cristallisées sur un continuum allant de non discriminatoire à discriminatoire, en passant par un certain accord avec la notion de disparité de traitement, perçue comme inévitable et surtout pas nécessairement discriminatoire. Ces positions antinomiques ont eu plusieurs impacts tant au niveau des relations de travail qu'au sein de l'organisation. Toutefois, le temps passant, il y a eu une diminution notable de l'intérêt pour la cause.

Avant de procéder aux entrevues, nous avons supposé, au moment de bâtir notre modèle conceptuel, que l'ensemble de la saga derrière le cas des pompiers lavallois comporterait un minimum de trois étapes et de trois temps. Dans les faits, après l'analyse des présents résultats, nous avons pu établir qu'il y eut en réalité neuf faits générateurs, chacun ayant mené à un effet clef. Le fait générateur initial (au temps un) sera d'ailleurs le même pour nos deux sujets d'étude : la signature de la convention introduisant la clause alléguée discriminatoire. Subséquemment, nous prévoyions que l'effet clef⁴¹⁰ provoqué, qu'il soit issu d'une décision rendue par le tribunal ou d'un résultat découlant d'un choix stratégique, conduit à un temps deux et à un second fait générateur. Ce dernier aura ou non un effet clef (i.e. une nouvelle action) qui commandera à son tour d'autres actions ou réactions et ainsi de suite, tel que décrit au chapitre quatre. Ultimement, le processus se conclut soit par

⁴¹⁰ Nous anticipions que cet effet clé pouvait être identifié en fonction des certains effets concrets ou inattendus et notre enquête terrain le confirme.

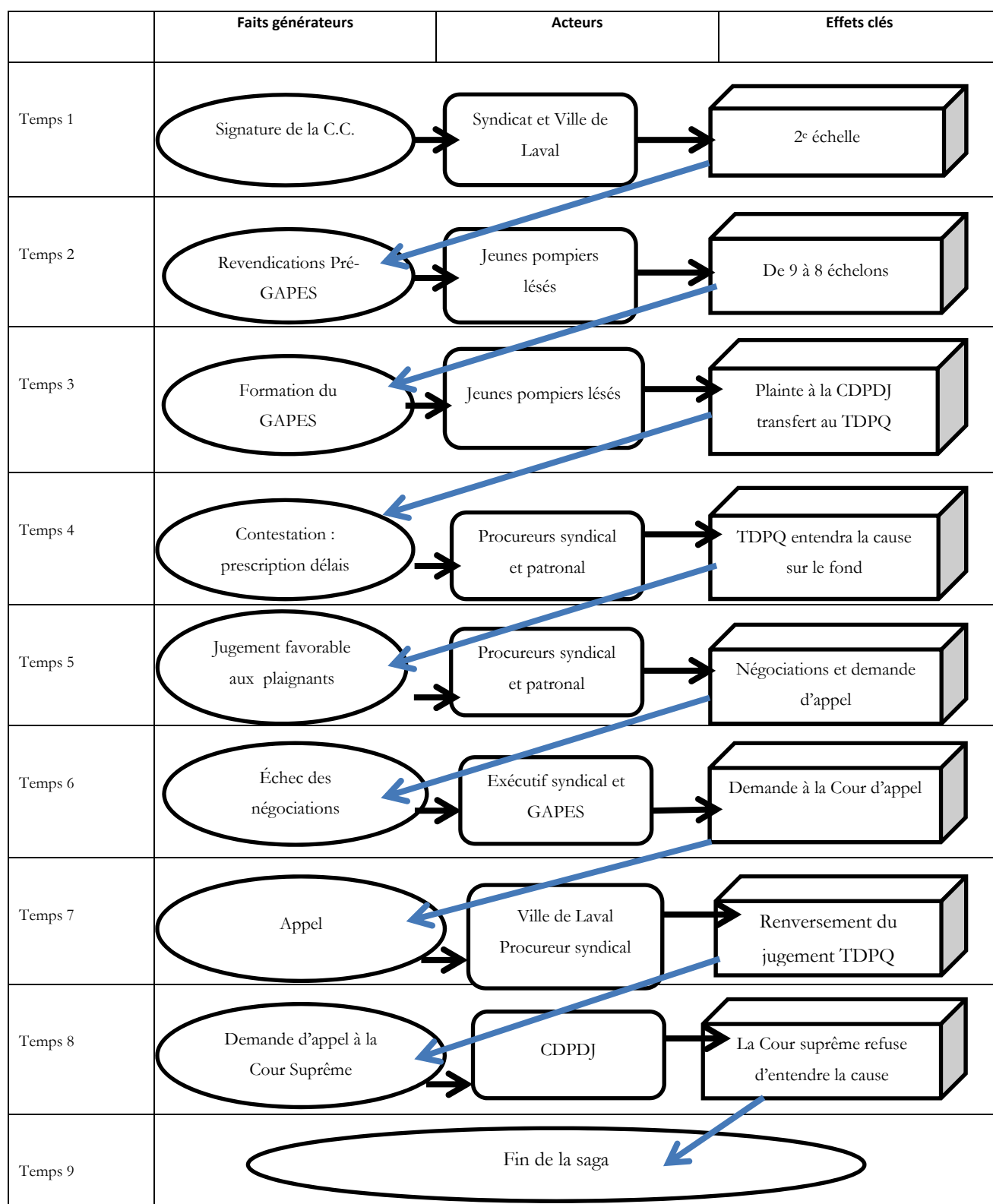
la négociation d'une solution acceptable, soit par l'abandon des protagonistes, peu importe la raison. Dans le cas des pompiers de Laval, il s'agira plutôt de la fin des recours disponibles. Présenter l'historique des cas dans la perspective de notre modèle conceptuel permet de poursuivre la présentation des résultats en nous référant à un temps précis, référence nécessaire dans un processus d'aussi longue durée

Voici donc l'histoire du cas des pompiers de Laval présenté selon notre modèle conceptuel. Comme nous venons de le mentionner, c'est la signature du contrat introduisant la deuxième échelle salariale (1998) qui constitue le premier fait générateur (temps premier). Dans un deuxième temps, nous avons regroupé la prise de conscience par les nouveaux pompiers de la disparité de traitement en place et la recherche plus ou moins formelle de correctifs par ceux-ci (2000 à 2003). Nous associons la création de l'association parallèle (GAPES) au troisième temps (2003). Au temps quatre, suite au dépôt de la plainte par le GAPES à la CDPDJ⁴¹¹ qui présentera le litige devant le TDPQ, intervenaient les procureurs des différentes parties, entraînant la multiplication des recours afin de faire déclarer la plainte non-recevable à cause des délais indus. Néanmoins, le TDPQ a rejeté les arguments des parties patronales et syndicales et a entendu la plainte des pompiers sur le fond. Au temps cinq (2009), le TDPQ rendait un jugement partiellement favorable aux plaignants. En effet, malgré le fait que certains membres du GAPES furent exclus de la plainte, tant la partie patronale que syndicale furent condamnées à verser, à part égal, une indemnité importante aux membres visés par le jugement. Au temps six, il y a eu une brève négociation entre le syndicat et les représentants du GAPES, afin d'essayer d'arriver à un règlement hors cour. Au temps sept, la ville de Laval portait le jugement en appel⁴¹², puis, au temps huit, la Cour d'appel rendait son jugement, qui renversait la décision du TDPQ. Au temps neuf, la cause était portée en appel devant la Cour suprême, mais celle-ci a refusé d'entendre la cause. Résultat, en mai 2012, c'est la fin de cette saga qui a duré en tout quatorze (14) ans. Tel qu'anticipé, chacune des actions posées a engendré des réactions et des impacts auprès des différents acteurs, qui ont à leur tour, produit un effet clef. Nous présentons cette représentation sous forme de tableau à la page suivante.

⁴¹¹ Il faut se rappeler qu'à de rares exceptions seule la CDPDJ est habilitée à soumettre le litige devant le TDPQ, (voir section 1.2.1.1).

⁴¹² Dans la réalité, les temps six et sept sont concomitants, mais pour faciliter la présentation des résultats, nous les avons différenciés.

Tableau 6.1 Chronologie des faits générateurs, acteurs et effets clef pour le cas des pompiers de La ville de Laval



Cette première section portant sur la contextualisation présentera donc l'analyse que font les répondants du contexte prévalant tant lors de la négociation et de l'acceptation de la clause concédant une deuxième échelle salariale pour les pompiers embauchés après le mois de juin 1998, que pour la suite des événements.

Nous avons d'abord cherché à savoir si les différents répondants connaissaient la raison de la négociation et de l'acceptation de la clause « orphelin » (6.1.1). Ensuite, il s'agissait de voir comment les différents intervenants interprètent leur rôle et celui des autres acteurs (6.1.2) dans ce conflit.

6.1.1 La négociation et l'acceptation de la clause « *orphelin* »

Les jugements rendus par le Tribunal des droits de la personne (TDPQ) et par la Cour d'appel du Québec remontent chronologiquement jusqu'à l'acceptation de la clause « orphelin ». C'est en juin 1998, à la signature de la convention collective expirant le 31 décembre 2000, que la deuxième échelle a été officiellement intégrée dans la convention collective des pompiers lavallois. Dès lors cohabitent l'échelle salariale à six échelons des pompiers embauchés avant juin 1998, permettant d'atteindre le plafond salarial en 55 mois et l'échelle salariale à neuf échelons, celle des pompiers embauchés à partir de juillet 1998, s'échelonnant dorénavant sur 72 mois. Les salaires à l'échelon supérieur sont identiques, toutefois le salaire à l'embauche est moins élevé et la progression se fait plus lentement à travers cette deuxième échelle, celle possédant plus d'échelons que la précédente. Subséquemment à la signature du contrat, des élections ont lieu et un nouvel exécutif est élu. En 1999, MM. C et L seront élus pour une première fois; ils sont à ce jour (2013) encore membres de l'exécutif, le premier comme président, le second comme vice-président aux griefs et au secrétariat. En 2006, se joindront à eux l'actuel vice-président santé et sécurité et l'actuel vice-président finances et activités sociales⁴¹³.

⁴¹³ Source : Site internet de l'association des pompiers de Laval <http://www.pompierlaval.org/executif>, consulté en mars 2012.

6.1.1.1 L'origine de la double échelle

Tous les répondants (sauf un) se rappelaient ou savaient que la double échelle avait été négociée dans le cadre d'une demande gouvernementale, sollicitant une coupure récurrente de 6% de la masse salariale⁴¹⁴. L'exécutif alors en place a accepté cette deuxième échelle salariale, plutôt que de concéder une perte de vingt postes et l'embauche de pompiers temporaires ou occasionnels. D'autant plus « [...] que l'article 9 de la loi 414 spécifiait "sans affecter les gens en place" », comme le soulignait l'intervenant #1. Ce qui, selon un autre de nos répondants:

[...] était une façon indirecte de dire qu'il faudrait négocier des nouvelles échelles salariales à partir du moment où on avait la nouvelle convention collective. Puis c'est important de comprendre aussi que lors de cette négociation-là, on avait un médiateur nommé par le gouvernement qui a orienté les membres vers les solutions disponibles [...] Il y en avait une panoplie, il y avait des choses sur le régime de retraite, des coupures de poste, il y avait les occasionnels, une restructuration du Service d'incendie [...] Les choses que les employeurs demandent au syndicat normalement pour couper dans le gras. Il fallait faire une récupération de 6%. (Intervenant #5)

Dans les faits, selon tous les répondants embauchés avant 1998, la sécurité d'emploi et l'augmentation des salaires pour les membres de cette époque – les augmentations salariales avaient été restreintes depuis le début des années 1990 – avaient été le nerf de la guerre au cours de cette négociation, d'où la concession d'une double échelle. À l'exception des membres du GAPES (incluant ici les exclus) et du procureur du TDPQ, aucun intervenant n'a reconnu cette double échelle comme discriminatoire. Pour sa part, le procureur syndical considérera que la cause des pompiers de la ville de Laval relève plutôt de l'article 87.3 de la *LNT*⁴¹⁵, stipulant que toute nouvelle échelle salariale doit s'appliquer à l'ensemble des salariés et se résorber progressivement dans un délai raisonnable pour être applicable sans être discriminatoire.

Lorsqu'il est question des circonstances qui ont conduit à l'acceptation de la double échelle, les plus anciens se rappellent qu'ils sortaient tout juste d'une période de gel salarial de cinq ans, donc qu'il n'était pas question pour eux de diminuer à nouveau leurs droits acquis, que ce soit en réduisant les

⁴¹⁴ Afin, faut-il le rappeler, de contribuer au plan « Déficit Zéro » mis de l'avant par le gouvernement de Lucien Bouchard en 1996.

⁴¹⁵ *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1

avantages sociaux ou en assumant encore une fois le fardeau des compressions. Comme le rappelait l'intervenant #2, « cela faisait depuis 1992 qu'ils vivaient avec un gel des salaires ». Par ailleurs, il était nécessairement hors de question de procéder à l'embauche de pompiers temporaires, puisque, selon un autre de nos intervenants (#3), comme « [...] une vague de retraite était à prévoir pour le début des années 2000, il devenait doublement important d'obtenir des augmentations de salaires minimales pour [les] membres et de préserver les postes permanents ». Par ailleurs, il ne fallait pas oublier qu'il s'agit ici d'un « milieu tricoté serré, [où] il ne fallait surtout pas admettre de travailleurs occasionnels », comme le précisait l'un des pompiers interviewés (#4).

Bref, si aucun des répondants en emploi au moment de l'adoption de la double échelle ne croyait qu'il s'agissait d'une clause « orphelin », d'une clause « grand-père » ou d'une clause discriminatoire, d'autres, à savoir les pompiers exclus du GAPES par le TDPQ (tous sauf un), trois membres du GAPES et deux pompiers non affectés par la double échelle, estiment néanmoins que l'exécutif de l'époque était pris entre l'arbre et l'écorce. D'ailleurs, comme le soulevaient trois anciens : comment savoir que la double échelle était illégale, si le médiateur était d'accord au départ? Sans compter que tous s'entendent pour reconnaître, à l'exception de deux membres du GAPES, que cette double échelle avait été négociée de bonne foi, comme un moindre mal à concéder pour le bien commun. Pour bien saisir la situation et l'importance de l'ancienneté à ce moment, il faut se remettre dans le contexte de l'époque, comme le mentionne l'intervenant #6 :

Aujourd'hui, on est plus de 250 pompiers, mais le service a été créé en 1967, donc plein de pompiers en 1997 atteignaient leurs trente années de service et tous les membres de l'exécutif syndical, sauf un, avaient en plus vingt-cinq ans de service. Du reste, il faut savoir que dans les années fin 80 ou début 90, l'échelle avait déjà été augmentée de 48 à 55 mois. Alors, quand l'exécutif syndical a présenté la proposition, il y avait un élément de fierté à conserver la permanence. Nous sommes les seuls qui ont pu résister à cette vague de précarité, malgré l'arrivée des « pompiers flottants ».

Somme toute, en 1997-1998, selon l'ensemble des pompiers (excluant les membres du GAPES), « l'exécutif aurait livré la marchandise : pas de précaires, pas de temps partiel, pas d'occasionnels ni de surnuméraires » (intervenant #6). Tous les répondants s'accordent pour dire que le contexte était tellement différent, les connaissances légales en lien avec la discrimination insuffisantes, les conséquences d'une deuxième échelle imprévisibles, si bien que si c'était à refaire, à la lumière du temps présent, vingt-trois répondants croient que la « situation aurait dû être gérée autrement ». Cela étant, tous ces répondants se questionnent : « Autrement, mais comment ? ». Nous

reviendrons sur cette question ultérieurement. Connaissant mieux les circonstances ayant mené à l'introduction de cette deuxième échelle, nous avons par la suite cherché à comprendre le rôle et les réactions des différents acteurs, pour ensuite en cerner les impacts. Voyons d'abord l'implication des différents acteurs, tel que perçu par nos différents répondants.

6.1.2 Les rôles des différents acteurs

Étant donné que tous nos répondants sont des pompiers, à l'exception des deux procureurs, que ces pompiers pouvaient simultanément être ou avoir été membres de l'exécutif syndical, membres du GAPES ou membres de l'association syndicale, nous avons classé les répondants en cinq groupes pour faciliter la présentation des résultats recueillis, soit : (1) la direction, (2) les procureurs, (3) les membres de l'exécutif syndical (passés ou présents), (4) les membres du GAPES (incluant les membres exclus par le TDPQ) et finalement (5) le reste des membres de l'association syndicale (regroupant les membres embauchés avant 1998, les anciens, ou ceux embauchés après 2007, ces jeunes ne pouvant se joindre au GAPES). Pour des besoins particuliers, nous ferons d'autres distinctions. Dans cette section, nous présenterons le rôle des différents acteurs, d'abord à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs eux-mêmes, puis de la perception des autres groupes.

6.1.2.1 La direction du département sécurité/incendie

Aux dires des différents répondants en ce qui a trait à la négociation de la clause « orphelin », personne ne s'est vraiment préoccupé de la direction du département du service sécurité/incendie. C'est lorsque la plainte a été déposée à la CDPDJ que celle-ci a été sensibilisée aux différents problèmes causés par ces deux actions (la négociation de la deuxième échelle et les revendications des plaignants). Le directeur du département actuel était pompier en 1998, lieutenant en 2004, puis il est devenu cadre en tant que chef des opérations en 2005. Pour cette raison, nous comprendrons qu'il aura pu porter divers chapeaux dans le cadre de notre rencontre. Afin de préserver l'anonymat de nos répondants et éviter tout recoupement, certaines citations ne seront exceptionnellement pas identifiées par un numéro dans cette sous-section.

Dans les faits, pour les acteurs concernés, le constat donné porte à croire que la direction était plutôt effacée dans ce conflit, tenant un rôle de second-plan. Effectivement, c'est l'exécutif syndical qui a pris le contrôle de la situation auprès des pompiers (tant auprès du GAPES que des membres). En tant qu'employeur, la ville était nécessairement partie prenante, mais ce n'est que par le biais de son procureur que la ville est intervenue lorsque la plainte sera déposée et ce, seulement en ce qui concerne le cadre législatif (représentation de son client). Concernant la cause du GAPES, la direction du département de l'époque avait adopté une attitude pouvant se résumer ainsi: « Votre cause est juste, le combat honnête. Faites ce que vous voulez, à condition que cela ne nuise pas aux relations de travail dans les casernes ».

La direction actuelle sait que les débats entourant la cause refont ponctuellement surface, mais comme cela ne nuit pas au climat de travail, celle-ci ne juge pas opportun d'intervenir. En d'autres termes, la direction du service d'incendie n'a pas eu à intervenir dans la négociation afin de résoudre ce problème. Cependant, l'un de nos répondants mentionnait que la ville a bel et bien avancé quelques propositions afin de tenter de régler la cause hors cour. Il convient néanmoins que ce qui était proposé – suspendre pour un an la prime vestimentaire afin de récupérer l'argent nécessaire au dédommagement des membres du GAPES – revenait à demander aux jeunes pompiers, membres du GAPES ou non, de payer pour régler la situation. Donc, « ce ne sont pas les bonnes personnes qui auraient payé » pour le dommage commis. À la suite de cette proposition, selon notre répondant « c'est retombé au point mort », les différentes parties ayant décidé de laisser la justice suivre son cours plutôt que de tenter de résoudre l'impasse par elles-mêmes. Bref, la direction du département de la sécurité/incendie a reconnu au moment de notre entretien que « ce dossier stagne depuis quelques années et qu'il n'est plus une grande préoccupation puisqu'il n'a plus le même impact qu'au moment du dépôt de la plainte ».

En ce qui concerne les positions défendues par les différents exécutifs syndicaux et les rôles des différents acteurs, outre le rôle primordial de certains membres fondateurs du GAPES et de leurs deux représentants (porte-paroles), notre intervenant constate qu'aujourd'hui (en 2011) plus de 55% des jeunes ont moins de cinq ans d'ancienneté et que moins de 20% des effectifs ayant entériné la convention collective de 1998 demeurent encore membres du syndicat. À son avis, cela change

nécessairement la dynamique syndicale et sociale face aux enjeux de la cause, le *membership* ayant gagné un équilibre différent avec le temps.

Ce changement est facilement perceptible en caserne, où l'atmosphère est devenue beaucoup plus détendue et les tensions moins vives. Selon notre répondant, il en est ainsi pour plusieurs raisons. D'abord, parce que les anciens, très offensés par la plainte déposée à la CDPDJ, sont maintenant minoritaires, la majorité d'entre eux ayant quitté pour la retraite. Ensuite, comme les exclus du GAPES n'ont plus aucun recours, même s'ils sont plus ou moins contrariés, il ne leur reste plus qu'à passer à autre chose. Enfin, ajoute-t-il, les jeunes semblent moins militants et beaucoup moins préoccupés et intéressés par « les activités sociales et les sorties organisées après le travail ». Toutefois, s'ils apparaissent moins concernés par la vie sociale avec leur équipe, il se crée tout de même beaucoup plus des liens virtuels et diversifiés reliés à l'ensemble de la communauté des pompiers, grâce aux réseaux sociaux tels que *Facebook* et *Twitter*. Selon la direction, si au quotidien aucun des procureurs (tant celui de la ville, que de la CDPDJ que celui du syndicat) n'a eu d'impact direct, leurs interventions ont tout de même fait évoluer le dossier sur le long terme. Voyons maintenant comment ces interventions ont été perçues par les différents répondants.

6.1.2.2 Les procureurs

Dans le cas des pompiers de Laval, c'est au temps quatre, soit lorsque la plainte déposée à la CDPDJ a été portée devant le TDPQ en 2004, que les procureurs sont intervenus. Les trois procureurs auront un rôle important dans le processus, allant jusqu'à provoquer des effets clés par leurs actions et leurs réactions. Dans cette section, nous présenterons le rôle des procureurs tel que perçu par ceux-ci puis par les autres intervenants. Nous avons choisi de rencontrer deux procureurs, celui de la partie syndicale et celui de la CDPDJ représentant les membres du GAPES⁴¹⁶. Nous débuterons par ce dernier.

⁴¹⁶ Nous expliquons l'absence des procureurs patronaux dans la présente étude d'abord par leur refus de nous rencontrer, mais également parce que dans le cas des pompiers, c'était une firme externe, mandatée par la ville, qui en avait la charge. De notre point de vue, bien qu'il aurait été intéressant de connaître leurs perceptions puisque ceux-ci étaient exclus du quotidien des répondants et que, dans les deux cas à l'étude, chaque procureur syndical avait reçu la consigne de suivre la décision de l'employeur mais de ne pas initier l'appel, leur absence n'était pas une entrave à la poursuite de nos travaux. Puisque nous cherchons à comprendre les impacts de la mise

6.1.2.2.1 *Le procureur de la CDPDJ*

Comme nous l'expliquait Me D de la CDPDJ, comme pour tout autre dossier, lorsqu'une plainte officielle est déposée, un enquêteur est automatiquement nommé. Celui-ci fait enquête et la Commission décide s'il y a suffisamment de preuves pour passer devant le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ). Tel a été le cas pour le litige des jeunes pompiers de la ville de Laval, c'est à ce moment que Me D a pris le dossier en charge pour la poursuite devant le TDPQ.

Dès le départ, Me D était convaincu qu'il était devant un cas flagrant de discrimination salariale. À son avis « ça n'a pas été compliqué, la preuve statistique est incontestable: les personnes qui sont touchées sont à très grande majorité les plus jeunes et les personnes qui ne sont pas touchées par la coupure salariale sont très majoritairement des travailleurs plus âgés ». D'ailleurs, il nous faisait remarquer que la preuve statistique n'a jamais été contestée. En termes juridiques, l'argumentation des deux cas choisis se basait sur la notion de discrimination indirecte, c'est-à-dire que le critère à première vue neutre – à savoir la date d'embauche dans le cas des pompiers et le statut d'occasionnel versus le statut de permanent dans le cas des constables spéciaux – devient discriminatoire exclusivement pour les plus jeunes, constituait donc indirectement une forme de discrimination basée sur l'âge. Le meilleur exemple selon Me D demeure la première décision de la Cour Suprême sur la discrimination indirecte, soit l'affaire O'Malley⁴¹⁷ :

Ce cas était une question d'horaire de travail. Or, les horaires de travail étaient identiques pour tout le monde, donc clairement la règle est neutre, mais, une personne de... Je ne me souviens plus de quelle religion, dont la journée de fête religieuse tombait sur une journée de travail disait, « c'est discriminatoire à mon endroit ». Donc, oui, la règle est neutre, elle ne vise pas sa religion, elle vise tous les employés qui doivent respecter cet horaire-là. Mais la Cour Suprême a décidé que ça l'a un effet indirect, ça l'a un effet préjudiciable par rapport aux membres de cette communauté religieuse là, parce que ça la prive de pouvoir fêter sa fête religieuse. Donc, ici, moi

en œuvre du droit à la non-discrimination sur l'acteur syndical et que chaque procureur préparait sa défense et son dossier spécifique, il ne nous apparaissait plus indispensable d'interroger les procureurs patronaux.

⁴¹⁷ *Commission Ontarienne des Droits de la Personne c. Simpsons-Sears* [1985] 2 R.C.S. 536

mon argument, c'est le même, oui, la date d'embauche ou le statut d'occasionnel c'est évidemment pas couvert par la charte, mais, indirectement, cela a un effet contre qui? Contre les plus jeunes.

Le procureur qui représente les plaignants travaille pour la CDPDJ. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui explique son rôle dans les deux cas à l'étude. Toutefois, avant d'en arriver à plaider sur le fond, il y a eu plusieurs contestations déposées par les procureurs syndical et patronal, concernant les délais de prescription. En effet, la première plainte à la CDPDJ a été déposée le 9 décembre 2004 par un groupe de vingt-neuf jeunes pompiers embauchés après juillet 1998. D'autres plaintes suivront, soit: le 31 janvier 2005 (neuf plaignants), puis le 17 octobre 2005 (deux plaignants) et enfin le 28 avril 2006 (dix plaignants) pour augmenter le nombre total de plaignants à 50. Toutefois, le TDPQ ne reconnaîtra pas cette prescription, reconnaissant plutôt la discrimination salariale comme un phénomène continu. Le Tribunal statuera cependant que le dédommagement n'est applicable qu'aux pompiers ayant été embauchés entre juin 1998 et janvier 2003, c'est-à-dire jusqu'au dernier jour où la première échelle était en vigueur (période d'existence de la double échelle).

De son propre aveu, le procureur de la CDPDJ (M^e D) a travaillé principalement avec les deux représentants attitrés du GAPES. D'ailleurs, dans le cas des pompiers, seul François Lemieux sera cité comme témoin au TDPQ puisque le dossier était identique pour tous les demandeurs. En fait, seuls les montants compensatoires réclamés seront différents, en fonction de la date d'embauche de chacun. Fort d'une victoire pour la majorité des membres du GAPES, il n'avait pas prévu aller en appel pour renverser la décision au sujet des dix-sept exclus. Cependant, si l'une des deux autres parties décidait d'aller en appel, il ferait un appel incident, pour obtenir l'inclusion des exclus. À son souvenir, il avait rencontré tous les plaignants pour expliquer cette stratégie.

En résumé, le procureur de la CDPDJ a spécifiquement travaillé dans ce cas à défendre les membres du GAPES à chaque étape du processus à partir du temps quatre. Nous reviendrons plus longuement sur certaines de ses actions ou de ses réactions ultérieurement. Abordons maintenant le rôle du procureur syndical.

6.1.2.2.2 *Le procureur syndical*

Ce fut le procureur syndical, Me G, qui a plaidé devant le TDPQ. Toutefois, celui-ci a pris la charge du dossier à compter de janvier 2008 en tant que spécialiste en droit constitutionnel. Un collègue avait préparé le dossier pour lui avant cette période; autrement dit, « les procédures étaient faites mais non plaidées devant le Tribunal des droits de la personne ». Me G nous faisait remarquer que c'est la CDPDJ qui devait entreprendre ou non la procédure. Donc, Me G a hérité du dossier au moment de préparer la défense sur le fond: la deuxième échelle salariale était-elle discriminatoire à l'égard des pompiers embauchés après le 1^{er} juin 1998? Toutefois, il avait tenu à mettre en garde l'exécutif syndical dès le départ : « Ne me donnez pas un mandat pour un tribunal, si vous voulez juste aller au tribunal. Moi, si vous me donnez le mandat, c'est parce qu'on ira en Cour d'appel et peut-être en Cour Suprême. Ce n'est pas vrai qu'on va aller juste devant le tribunal, parce qu'on va perdre devant le TDPQ. On les connaît, ce n'est pas des préjugés, c'est juste une observation ». Car, à son avis l'approche classique adoptée par le TDPQ, en regard de la discrimination, ne permettait pas d'entretenir beaucoup d'espoir. Par approche classique, Me G entend que « la Cour se pose une première question : y a-t-il discrimination? Si oui, celle-ci est-elle en fonction d'un critère énuméré à l'article 10? Si oui, est-ce que cela crée des inconvénients? Il faut alors démontrer lesquels et développer comment l'on doit les corriger ».

Afin de préparer sa défense, Me G a principalement travaillé avec deux interlocuteurs soit le président du syndicat et le vice-président aux griefs. Il a rencontré le procureur patronal à une seule occasion, pour ensuite discuter par téléphone avec lui à quelques reprises, seulement pour s'assurer d'éviter la redondance ou les contradictions dans leurs défenses. Si son prédécesseur était plutôt pessimiste, Me G se voulait plus optimiste, désirant aborder la cause d'un point de vue moins classique :

Quand on m'a confié le dossier, c'était un peu sous l'angle de « il faut bien le faire, mais... il y a deux échelles, puis deux échelles, c'est contre la Charte... donc assez peu de chance de succès ». [...] Même si je suis quelqu'un de très favorable aux droits à l'égalité et que je suis du côté syndical, il y a toujours quelque chose qui me heurtait intellectuellement là-dedans, qui me heurte dans la compréhension des choses. Et là je leurs ai dit que j'allais étudier ça et que je n'étais pas nécessairement d'accord avec un pessimisme qui méritait d'être aussi profond, tout en admettant que oui, il y avait une distinction, il y avait deux échelles. Ça frappe l'imagination, c'est tentant de dire que c'est contre la Charte, d'autant que c'est vrai. Toutefois, il y a un a priori qui est plate là, faut pas le cacher, le choix qui est un des choix de réduction de masse salariale avait

été pour les futurs embauchés d'allonger de deux échelons et puis d'étirer l'atteinte du dernier échelon, donc pour le même âge, on ne gagne pas le même salaire, ça c'est vrai, c'est inévitable, c'était indéniable comme fait.

La question est de savoir est-ce que ça c'est contraire à la Charte. Et là moi je disais [...] «Écoutez, l'article 9, de la loi de 1996⁴¹⁸, vous permettait de faire ça», mais ça eux autres ne l'avaient pas nécessairement vu. Après ça, je leur ai dit « il me semble que dans la loi sur les normes il y a une disposition qui le permet ». C'est là qu'on a raffiné notre dimension factuelle.

Quand ils [le président et le vice-président] viennent me voir, les premiers pompiers embauchés en '98 sont déjà rendus en haut de l'échelle, ou presque. Eh bien oui, plus que ça, ils étaient embauchés en '98 et puis moi ils viennent me voir 10 ans après! On est 9 ans après quand ils viennent me voir. Je me suis mis à faire l'examen des faits, pour me rendre compte que l'échelle est adoptée en '98, juin et que c'est en janvier 2003 que le dernier pompier qui était alors en place a atteint le dernier échelon, donc... Après le janvier 2003, il n'y avait donc plus d'ancien pompier en progression dans l'échelle. Ça allait être moins pire que c'est, ça n'avait pas l'air d'une conjuration, c'est peut-être une erreur, mais je veux dire... la loi me semble nous permettre ça, la loi, on va le savoir en Cour d'appel, la loi, c'est les articles 87 de la loi des normes, on le permet pourvu que ce soit résorber rapidement dans le temps. Il me semble qu'on rencontre tout ça. Il me semblait que l'article 9 le permettait, il me semblait que la loi sur les normes le permettait – en tout cas, il y a une interprétation de ces deux lois-là qui nous ouvrait la porte.

C'est ainsi, qu'après l'examen du dossier, Me G a choisi l'orientation de la plaidoirie de la défense :

À Québec, on avait eu l'arrêt *Gosselin*⁴¹⁹. [...] Donc on avait, dans l'arrêt *Law*⁴²⁰ et dans l'arrêt *Gosselin*, ce que la Cour a développé, ce qu'on appelle « l'atteinte à la dignité ». Alors autrement dit, pour qu'il y ait une distinction discriminatoire et bien il faut démontrer qu'il y a une distinction, c'est vrai, pour un des motifs qui était énuméré dans la Charte canadienne, ou énuméré dans la Charte québécoise, mais qui crée... une lourdeur qui crée une atteinte à la dignité, ou qui combat un stéréotype. Les jeunes pompiers ils ont pris cinq ou six ans avant de se plaindre. Ça n'avait pas l'air trop souffrant, trop douloureux pour eux à endurer. Et... C'était permis par deux lois qui n'étaient pas contestées. Ce qui fait que c'est avec cet arrière-plan-là moi que j'ai réorienté le dossier, sous l'angle de l'atteinte à la dignité.

⁴¹⁸ *Loi concernant la négociation d'ententes relatives à la réduction des coûts de la main-d'œuvre dans le secteur municipal* L.Q. 1998,c.2 ci-après « Loi 414 »

⁴¹⁹ *Gosselin c. Québec (Procureur général)* [2002] 4 R.C.S. 429, 2002 CSC 84.

⁴²⁰ *Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration)* [1999] 1 R.C.S. 497.

L'exécutif syndical a accepté la proposition de Me G, celui-ci a donc préparé son argumentation en conséquence. Il a plaidé devant le TDPQ en disant à ses clients: « écoutez, je ne me fais pas d'illusion, on va perdre devant le tribunal, mais je pense gagner en Cour d'appel ». Effectivement, la ville et le syndicat ont perdu devant le TDPQ, pour toutefois gagner devant la Cour d'appel. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la Cour suprême n'a pas donné l'autorisation d'entendre la cause, mettant ainsi fin au débat. Nous reviendrons ultérieurement sur les arguments et la préparation de l'appel du syndicat.

Lorsque questionné à propos du fait qu'il n'avait pas plaidé la non-responsabilité syndicale dans le contexte des négociations salariales⁴²¹, il fait valoir que l'exécutif syndical actuel était solidaire de celui qui avait signé le contrat en 1998. La négociation avait été menée de bonne foi et en vertu de l'arrêt *Renaud*⁴²² (1992), l'exécutif syndical se sentait conjointement responsable. Au-delà de cette affirmation, regardons maintenant quel rôle a aussi tenu l'exécutif syndical.

6.1.2.3 L'exécutif syndical

Plusieurs exécutifs syndicaux se sont succédé durant le conflit. Il devient alors important de départager ce qui relève de chacun. Dans le cas des pompiers de Laval, afin de simplifier la présentation, nous avons délimité deux périodes et deux exécutifs syndicaux, en utilisant 1999 comme année charnière. En d'autres termes, nous ferons référence au syndicat ayant entériné la convention collective contenant la deuxième échelle salariale et celui après 1999. Cette façon de faire nous apparaît appropriée pour deux raisons. Premièrement, à cause de la relative stabilité de cet exécutif élu en 1999, qui comptait parmi ses membres l'actuel président (bien qu'il n'occupera ce poste qu'à l'élection suivante en 2001) et l'actuel vice-président aux griefs et secrétariat. Deuxièmement, puisque selon tous les pompiers rencontrés, l'arrivée de trois nouveaux membres dans l'exécutif syndical a amené une nouvelle dynamique dans les relations de travail. L'ère de la confrontation prenait fin.

⁴²¹ Nous avons interrogé Me G sur le sujet, car notre revue des travaux nous avait permis de constater qu'en matière de négociation, l'exécutif syndical avait une obligation de moyen et non pas résultat. De plus, lorsqu'il était question de salaire, la Cour d'appel avait tout de même reconnu, notamment dans le cas de l'Université Laval, que seule la responsabilité patronale est en cause, puisque le syndicat n'a aucun pouvoir sur le contexte économique. Autant d'arguments qui pouvaient réduire la part de responsabilité et amoindrir les impacts pour le syndicat.

⁴²² *Central Okanagan School District No. 23 c. Renaud*, 1992 CanLII 81 (CSC), [1992] 2 RCS 970

Avant 1999

Le président défait comptait plus de trente-cinq années de service, « il était rentré avant que tout le monde soit né dans la caserne. Ce qui fait qu'il en avait vu des choses. Et puis on le respectait. Le président du syndicat, un gros guerrier, il a été suspendu des mois, il était à la guerre, à tous les fronts, au feu et [...] Et puis jamais entendu de gaffe, sauf celle-là. À part ceux qui sont plus mous, qui ne l'aimaient pas, parce que le monsieur mesurait 6'4'', il pesait 260 livres et qu'il n'avait pas peur de ça. Un vrai de vrai », au dire du répondant #17.

Un des anciens membres de cet exécutif⁴²³ nous rapportait que l'exécutif syndical en place en 1998 était convaincu d'avoir fait son devoir, que tous croyaient sincèrement qu'il avait fait du bon travail, puisque leur mandat était de trouver des moyens pour aller chercher des augmentations sans avoir de temporaires ni de surnuméraires :

Là c'est sûr que les pompiers on venait de connaître un autre gel de salaire à l'époque avant. Les gars ne voulaient pas, ils voulaient avancer, le gaz montait, l'épicerie montait, il y en a qui avaient des enfants, la vie continuait. [...] On s'est fait mettre devant plusieurs faits, puis on a décidé de choisir ceux qui étaient déjà dans la convention, ceux qui étaient déjà à l'emploi... **on négocierait pas une convention collective, on ferait pas nos choix en fonction de ceux qu'on ne connaît pas, qui sont sur le trottoir et puis... qui sont pas engagés**, [...] on tisse des liens avec ceux qui sont déjà à l'intérieur de la boîte, on ne peut pas commencer à négocier pour la planète au complet. On a pris des décisions en fonction de ce que la loi nous donnait, les paramètres, moi ce que je me souviens de l'époque, c'est... on ne touchait pas, la loi nous permettait, disait de pas toucher aux acquis... aux salaires, les baisses de salaire et on ne voulait pas à l'époque rentrer des occasionnels. **C'était définitif qu'on ne voulait pas avoir de... de *partners* avec nous autres qui étaient [...] on appelle ça des «demi-pompiers»**, des pompiers part-time, des occasionnels, on n'en voulait pas. Le choix puisque la loi nous permettait d'avoir ce qu'on avait dans la convention...comment je pourrais bien dire [...] il y en a qui disent « *deux échelles salariales* » là, c'est ok, sauf qu'on protégeait nos acquis.

Donc, à son avis, l'exécutif pouvait crier « mission accomplie ». À cet égard, il était convaincu qu'à long terme, les jeunes pompiers réaliseraient les efforts déployés, « qu'on se ferait faire des tapes dans le dos », que l'on nous dirait : « Hey, merci, merci d'avoir gardé mes postes permanents et non pas d'accepter les surnuméraires/temporaires. [...] Mais ce n'est pas ça qui est arrivé ». D'ailleurs,

⁴²³ Le seul qui incidemment fut réélu en 1999; ce sera toutefois son dernier mandat, celui-ci ne se représentant plus par la suite.

l'intervenant #4 nous confiait pour sa part qu'« étonnamment, c'est le contrat qui a passé avec le plus haut pourcentage d'acceptation, mais c'est aussi celui qui a fait le plus de merde ».

Néanmoins, les problèmes ne sont pas apparus immédiatement; il faudra quelques années pour que les informations disponibles circulent entre les différentes associations et fassent, conjointement avec la force du nombre, évoluer la situation. Donc, l'exécutif syndical en place à partir de 1999 n'était pas celui qui a négocié et fait entériner la convention collective contenant la deuxième échelle salariale, mais il sera responsable de gérer la situation, de « ramasser les pots cassés ».

Après 1999

Au tournant des années 2000, les jeunes pompiers lésés par cette deuxième échelle rencontreront ce nouvel exécutif syndical afin d'exprimer leur mécontentement. Il ressort de nos entrevues qu'à cette époque les discussions étaient informelles et qu'elles se menaient beaucoup plus en caserne qu'aux assemblées syndicales. Certaines explications ont été données : le fait d'être peu nombreux, mal renseignés, ou intimidés a fait en sorte que le sujet n'a jamais été présenté en assemblée. La différence salariale à l'embauche est quand même considérable (près de six mille dollars annuellement). Nécessairement, l'exécutif était bien conscient de cette disparité, puisqu'ils avaient tous voté en faveur de ce contrat en tant que membres.

Il y avait à cette époque un déséquilibre des forces. Le nouvel exécutif syndical en était conscient. Toutefois, il partageait la vision de l'ancien exécutif : compte tenu des circonstances de la négociation, le contrat de 1998 n'est pas jugé discriminatoire; il a été négocié de bonne foi et servait au mieux les intérêts de tous les pompiers, puisque les plus anciens recevaient enfin une augmentation de salaire et les nouveaux étaient protégés de la précarité occasionnée par un statut d'occasionnel ou de surnuméraire. L'exécutif se veut néanmoins rassurant face aux jeunes pompiers mécontents venant se plaindre : c'est par la négociation collective qu'il prévoit arriver à corriger la situation, bien que cette stratégie ne puisse améliorer le sort des insatisfaits à très court terme. Nonobstant les délais à prévoir, l'exécutif est confiant de pouvoir livrer des résultats en misant notamment sur l'embauche massive anticipée, laquelle devrait rééquilibrer les forces en permettant un meilleur pouvoir de négociation en faveur de ces jeunes qui se disent lésés. C'est à la suite de la deuxième négociation que se fera le dépôt de la plainte à la CDPDJ, les jeunes pompiers ne croyant plus pouvoir régler ce conflit avec le syndicat.

Nous reviendrons plus longuement sur les différents impacts de cette deuxième négociation plus loin dans notre démarche.

Compte tenu de cette vision, lorsque les plaignants déposeront leur plainte et que la CDPDJ initiera la cause jugeant le syndicat solidairement responsable avec l'employeur de la discrimination causée par cette double échelle, l'exécutif syndical n'en discutera pas. Leur défense s'articulera principalement autour du fait que ce n'est pas une clause « orphelin », que ces jeunes n'ont pas été discriminés, qu'il n'y a pas eu d'atteinte à la dignité et qu'au sens de l'article 87 de la *Loi sur les normes du travail*, il n'y a pas d'infraction, puisque le maximum est atteignable par tous les membres et ce, dans un délai raisonnable. Nous reviendrons plus en détail sur ces différents points dans la prochaine section. La seule consigne qui sera émise au procureur par l'exécutif syndical à ce moment sera: « nous n'initierons aucun appel si le TDPQ nous reconnaît coupable, mais nous suivrons la ville, puisque des deux côtés il s'agit de nos propres membres ».

Lors de la première négociation menée par ce nouvel exécutif en 2001, à la suite de quelques discussions plus ou moins formelles avec certains pompiers embauchés après juin 1998, l'exécutif syndical négocia une réduction du nombre d'échelons (passant de neuf à huit) redonnant du coup 1 500 \$ de plus aux jeunes. « J'ai juste vingt-deux jeunes dans ma salle, j'ai cent quatre-vingts vieux, je ne peux pas revenir à l'ancienne échelle, ça coûterait beaucoup trop cher, mon contrat de travail passera pas ». (Intervenant #5)

Lors de la deuxième négociation en 2004, il y avait un peu plus de jeunes et les vieux entendirent leur discours. Le syndicat négociera donc pour l'année 2006 seulement, 5 % d'augmentation salariale sur le premier échelon (recrue), 5 % sur l'avant-dernier et 1,5 % sur les autres, bonifiant grandement les salaires de ceux qui arriveront après 2006 (soit le premier et le deuxième échelon). Parallèlement à cette augmentation, cette négociation a aussi ajouté le droit de profiter de l'accès à l'assurance collective dès l'embauche (la période de recrue). Il y a toutefois un effet pervers à cela, comme le remarquait l'intervenant #25 : « j'avais deux presque trois ans d'ancienneté et je gagnais maintenant presque le même salaire qu'un pompier nouvellement embauché, en plus je serai exclu de la poursuite par le TDPQ ». Cette augmentation, réservée exclusivement aux plus jeunes faisait en sorte que dorénavant les pompiers au centre de l'échelle salariale gagneraient à

peine quelques dollars de plus par semaine. Ils étaient doublement pénalisés, puisqu'ils ne pouvaient pas réclamer de compensation et que leur salaire n'avait pas été bonifié.

En fait, c'est suite au résultat de cette négociation de 2004 que la plainte sera déposée, les jeunes lésés par cette deuxième échelle salariale se sentant encore une fois « filoutés », puisque ce contrat ne corrige aucunement leur situation. Ce serait à ce moment, qu'un des membres de l'exécutif aurait orienté les jeunes vers la plainte :

C'est qu'on essaie d'amener un nouveau syndicat, mais les « on a été victime, on a été victime, on a été victime », on trouvait que ça faisait. [...] On les a rencontré à trois reprises, pour leur dire : «regardez, arrêtez de vous plaindre et puis déposez une plainte, les tribunaux vont trancher, si on est devant l'obligation de faire une récupération, on va vous la donner et si on avait raison à l'époque de le faire et bien ça va rester comme ça et puis vous allez pouvoir dire que vous n'êtes pas victimes de discrimination ».

Bref, malgré le changement de garde au sein de l'exécutif syndical introduisant une nouvelle dynamique dans les relations du travail et favorisant du coup la coopération plutôt que la confrontation, la même vision persiste à l'égard de la deuxième échelle salariale: il n'y a pas eu de discrimination, c'était un moindre mal, nous n'avons pas de pompiers à statut précaire et nous allons corriger la situation au fil des négociations ultérieures. On pourrait résumer l'exaspération de l'exécutif syndical face aux revendications des membres du GAPES, aussi mesquinement surnommés « gapeux⁴²⁴ », en reprenant les paroles de deux membres de l'exécutif : « tu sais, à un moment donné t'en a vingt-deux qui chialaient, puis trente, j'en ai eu quarante, j'en ai eu soixante, on voulait arrêter, on voulait que ça arrête, on l'a dit : si vous n'êtes pas contents, allez-vous plaindre, faites les démarches nécessaires, mais vous n'avez pas de cause ».

⁴²⁴ Surnom donné aux cinquante-cinq membres qui ont déposé une plainte à la CDPDJ. Comme le constateront rapidement les membres fondateurs, la plupart de leurs collègues ne seront pas sympathiques à leur cause, et ce, dès le départ. Si bien qu'avec un peu de mépris apparaîtra la notion de « gapeux », néologisme créé en caserne à titre de synonyme de « chiâleux ». Selon les plus anciens, le fait de préserver la permanence aurait mérité de la reconnaissance et non pas ce climat de suspicion. Les récriminations sur le ton « on a été victime » et « vous nous avez volé », en addition aux procédures intentées impliquant l'exécutif syndical, ne passent tout simplement pas. La fierté d'être l'un des seuls services d'incendie au Québec à avoir résisté à l'embauche de « demi-pompiers » est mise à mal, l'incompréhension entre les différentes parties est totale et les positions apparaissent irréconciliables.

Lorsque nous avons demandé aux membres de l'exécutif syndical pourquoi la première échelle – qui n'avait plus sa raison d'être à partir de janvier 2003 puisque le dernier pompier à y gravir avait atteint le salaire maximum – n'avait pas été effacée de la convention suivante, ils ont répondu unanimement que c'était la méconnaissance voire l'ignorance des conséquences possibles qui en étaient la cause.

6.1.2.4 Les membres du GAPES, ou les «gapeux »

Comme nous l'avons mentionné auparavant, c'est pendant les négociations de la convention collective venant à échéance à la fin de l'année 2004 que la cinquantaine de jeunes pompiers déposeront leurs plaintes à la CDPDJ, toujours insatisfaits de la situation. Leur but ici était de contraindre le syndicat et la ville à prendre les choses sérieusement et à finalement négocier quelque chose pour eux. Un de ces jeunes pompiers nous expliquait la situation ainsi : « Moi, j'ai commencé à 303 \$ par semaine en 1998, quinze ans auparavant, un pompier gagnait 300 \$ par semaine. On ne connaissait absolument rien aux lois, mais c'était notre stratégie. Écoute, on est des pompiers nous autres, mais on savait que c'était immoral et antisyndical selon les droits de la personne, parce que c'est eux-autres qui nous ont guidé tout ce temps-là » (Intervenant #13). C'est la naissance formelle du GAPES, mais l'association parallèle, si bien nommée par Brunelle (2002), avait informellement pris son envol bien avant, avant même le début des négociations à la fin de l'année 2000. En effet, si à l'an un de leur embauche, les premiers pompiers rémunérés selon la deuxième échelle salariale ne font pas de vague, il en ira autrement lorsque leur permanence est acquise et que dans les médias certaines causes apparentées⁴²⁵ font la une.

Ces propos de l'intervenant #17 résument bien la réalité de l'ensemble des dix premiers jeunes pompiers. Plusieurs sources ont été mobilisées afin de les sensibiliser et de les amener à prendre des actions :

[...] Mon chum [arrivé] moins d'un an avant moi gagnait plus, moi à 301,46 \$/semaine, je me disais, je regardais... ça faisait 10,81 \$ de l'heure. Je me souvenais que j'avais travaillé pour la ville en '89, ça veut dire mettons comme 9 ans avant, je faisais 14,25 \$, au niveau des Cols Bleus. Maintenant rendu à 16 \$, [...] à

⁴²⁵ Notamment celles des policiers de Montréal, des pompiers de Gatineau et de Sherbrooke.

partir de ce moment-là, et bien, ça te travaille dans la tête, tranquillement. [...] À la négociation suivante, j'ai 3 ans d'ancienneté, je ne suis pas encore au salaire minimum de l'ancienne échelle. Les policiers de Montréal allument ma lumière. Ça paraît dans le Journal de Montréal, pis eux-autres, sont 1000 [à être] touchés, [...] je les vois se battre, à travers les journaux, [...] je me sens un peu concerné, je regarde leur affaire, je ne suis pas au courant si c'est pareil, mais d'après ce qui est écrit dans le journal, ça ressemble à nous autres [...]. En étant 1000, ils menacent de se séparer du syndicat, parce que ça brasse pas mal.

[...] Je me dis : «Bon, on va commencer à lâcher des coups de téléphone», on commence une négociation de contrat, pis on nous demandait des idées. Il y avait des nouveaux élus et des anciens cependant le nouveau président était de l'ancienne gang qui avait négocié la deuxième échelle. Je parle de ça, eux-autres ils me disent, là je fais l'histoire courte comme quoi que [...] «Ah, on ne commencera pas cette chicane-là, le contrat est déjà assez dur à signer, et puis de s'entendre avec la Ville, ça va mettre le feu aux poudres. Il faut oublier ça, blablabla...». Moi je le menace un peu de faire, de partir la chicane comme les policiers de Montréal. Toujours pour couper ça court, il vient me rencontrer en caserne, il me dit «tu peux oublier ça», «Fais pas ça». «T'es jeune, t'as d'autres choses à faire, à moment donné, la famille, tout ça... » De laisser tomber ça.

[...] Le lieutenant qui rentre à ma caserne, c'est l'ancien président du syndicat qui est sorti, c'est lui qui avait signé le contrat. C'est mon premier contact quotidien, tu sais on vit en caserne... toujours ensemble. Je suis là 40h par semaine avec l'ancien président du syndicat. J'ai le temps en masse d'y en parler, pis de comprendre la situation. C'est sûr, je suis déchiré, j'ai sa version, que lui nous a sauvé la peau, [...] «c'était surnuméraire ou ça». Lui, il a parlé au maire, il a parlé à tout le monde. Il y a la mienne...moi j'avais un bébé, ce n'est pas le temps de l'insécurité. Je connaissais des amis qui étaient à Hull en surnuméraire. Moi j'avais été pompier à St-Jérôme avant, surnuméraire, je savais que ce n'était pas bon. C'était très dur, j'étais tout le temps sur la menace.

[...] Je prends mon assurance Desjardins, qui offre une consultation avec un avocat qui est gratuite, j'appelle juste pour avoir une idée, il me dit «moi je ne suis pas un spécialiste en relation de travail», il dit «c'est vraiment particulier les relations de travail» – mais on en a parlé longtemps, il était intéressé pareil, il m'a donné pleins de renseignements, il m'a dit «faites quelque chose avec ça». [...] Je reviens à la caserne avec ça. Je parle de ça à F, F dit «c'est assez là, on a moyen de gagner là-dedans, pis c'est pas juste pour l'argent, d'un coup qui le refont un jour»; pour lui c'est plus sur une question de principe, je suis d'accord.

Le GAPES ne sera jamais une organisation structurée. Il n'existe aucun procès-verbal des différentes réunions. Les deux représentants, qui ne sont pas les instigateurs du mouvement, seront désignés unanimement après s'être portés volontaires, à la suite de la décision d'aller déposer la plainte. Cette décision a été prise à la suite de quelques rencontres entre les pompiers embauchés entre 1998 et 2002. Chacun d'entre eux a déboursé une somme minime (ici les différents répondants ne

s'entendent pas sur le montant acquitté; si pour certains il s'agit d'une vingtaine de dollars, pour d'autres cela pourrait représenter jusqu'à cinquante dollars) afin de défrayer l'essence et certains frais encourus par l'organisation. Le recrutement se fera au fil des embauches, mais toujours auprès des recrues qui auront obtenu leur permanence. Toutefois, l'information circulant librement dans les casernes, les nouveaux arrivants sont rapidement « mis au parfum » de l'affaire, selon les membres fondateurs.

Le rôle des représentants du GAPES

Les représentants du GAPES seront les porte-paroles du groupe. À ce titre, ils auront des contacts plus fréquents avec l'exécutif syndical, notamment avec le président et le vice-président aux griefs, ainsi qu'avec Me D. Un seul des deux représentants sera le témoin principal tant au TDPQ qu'en Cour d'appel, selon la stratégie préconisée par le procureur de la CDPDJ. Après une première victoire au TDPQ, les deux représentants seront convoqués afin de tenter d'arriver à un règlement à l'amiable sur ce dossier litigieux. Les rencontres avec les autres membres du GAPES se feront au gré des besoins. Néanmoins, après chaque rencontre avec le procureur, ou à chaque étape importante du processus, les deux représentants rencontreront les autres membres pour les tenir informés.

Ces deux représentants nous ont rapporté avoir eu certaines difficultés, en tant que porte-paroles, puisqu'ils étaient les premiers mis en cause. Car, même s'ils étaient appuyés par plusieurs pompiers qui comprenaient leurs revendications et leurs causes, d'autres les ont isolés, certains vieux pompiers les accusaient « de se complaire dans leur rôle de victime, quand dans les faits, ils avaient été sauvés de la précarité ». L'argent sera bien souvent au centre des discussions, beaucoup plus que l'idéologie, surtout après le jugement rendu par la TDPQ. De plus, comme l'ont noté plusieurs répondants, si au départ l'intérêt semblait généralisé auprès des membres, la longueur des procédures, l'acrimonie causée par le dépôt de la plainte et la teneur du jugement rendu par le TDPQ auront progressivement érodé la solidarité au sein du GAPES.

Bref, l'association parallèle a vu le jour lorsque les pompiers concernés ont eu la certitude que leur cause n'était pas prise au sérieux par les membres de l'exécutif qui les représentaient, malgré les propos tenus par ceux-ci. Les « gapeux » ont alors déposé une plainte à la CDPDJ, qui a déféré la cause

au TDPQ après avoir mené enquête. Entretemps, la signature de la deuxième convention en décembre 2006 n'a rien fait pour améliorer la situation. À la suite de la décision rendue par le TDPQ en 2008, l'exécutif syndical a proposé une offre de règlement à l'amiable aux représentants du GAPES, laquelle a été refusée, entraînant le recours en appel. Après avoir été entendus en appel, les membres du GAPES, comme tous les autres protagonistes dans cette cause, ont réagi en fonction des décisions rendues par les tribunaux. C'est ce que nous aborderons dans la section suivante, tout de suite après avoir brièvement cerné le rôle des autres membres de l'association.

6.1.2.5 Les membres de l'association syndicale

Pour mieux discerner les nuances entre les membres de l'association externes à la cause, nous proposons de les diviser en deux sous-groupes : ceux que l'on appellera les anciens, embauchés avant 1998 et ceux embauchés après 2007, trop jeunes pour faire partie du GAPES. Toutefois, dans les faits, bien que les réactions ont parfois été nuancées dans les groupes d'appartenance, influençant du coup le climat de travail dans les casernes, leur rôle en tant que membres de l'association demeure exactement le même, soit de participer à la vie syndicale en se présentant aux assemblées, en y votant lors des élections ou lors du renouvellement de la convention collective, ou encore afin d'orienter les actions entreprises par l'exécutif syndical en leurs noms, l'exécutif étant le représentant de l'association et le gestionnaire des recommandations adoptées aux assemblées.

En réalité, les pompiers sont plus ou moins militants, ce qui se reflétera dans le taux élevé d'absentéisme aux assemblées, et ce, peu importe le groupe d'appartenance. Il faut reconnaître que l'exécutif syndical, en place depuis 2006, jouit d'une grande liberté d'action et qu'il est très respecté par la totalité des répondants. En lien avec la cause des « gapeux », si les anciens ont été révoltés par les démarches entreprises, les plus jeunes ne se sentent que très peu concernés, ce qui pourrait tout aussi bien avoir un impact important lors de certains votes. Du reste, tous les pompiers répondants s'entendent pour dire que depuis la quasi parité obtenue en matière d'âge découlant de la mise à la retraite des plus anciens, de concert avec l'embauche de nouveaux pompiers pour répondre au développement de la ville de Laval, le climat de travail est plus serein. On remarque également que la cause du GAPES, bien qu'encore relativement « tabou », ne refait surface que sporadiquement. Le plus grand questionnement concerne dorénavant l'avenir du régime de retraite.

En résumé, il faut observer que cette force du nombre, combinée aux informations qui parviennent de l'extérieur et aux nombreux règlements à l'amiable réalisés ailleurs, aura une influence considérable sur les recours mis en œuvre, ce que nous analyserons ultérieurement. Comme nous venons de le voir, les procureurs auront entrepris différentes actions suite au dépôt de la plainte à la CDPDJ, au temps quatre du processus. D'autre part, la direction du service des incendies n'est pas intervenue dans la cause, en s'assurant toutefois du maintien d'un climat de travail sain et sécuritaire pour ses employés. Quant à eux, les membres ont plutôt cautionné les actions engagées par les différents exécutifs. Les principaux intervenants, en termes d'actions ayant un impact direct sur la mise en œuvre des différents moyens visant à corriger les disparités de traitement engendrées par la deuxième échelle salariale, seront définitivement l'exécutif syndical et le GAPES (l'association parallèle). Avant d'examiner les différents impacts que ces actions auront eus, nous résumerons dans la prochaine section les actions et les réactions des différents acteurs.

6.2 Comprendre les différents impacts

Puisque notre but est de mesurer les effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité dans le cas de l'adoption d'une clause « orphelin » au sens de la CDPDJ, nous avons questionné nos répondants en lien avec les différentes actions entreprises. Les réactions des différents acteurs (6.2.1) ainsi que leurs impacts (6.2.2) tant sur le milieu de travail que sur les relations entre collègues (en fonction de leurs différents rôles) seront ici discutés. Nous présenterons ensuite la compréhension des répondants (6.2.3) concernant notamment les différentes institutions à l'étude ainsi que le rôle des différents acteurs. Cette section sera complétée par l'analyse des réponses à la question « Feriez-vous les choses autrement? » (6.2.4), permettant de faire la vérification de la compréhension des objectifs, des priorités et des moyens d'action mis en œuvre par les différents répondants.

6.2.1 Les différentes réactions aux actions entreprises

Nous le savons maintenant, l'introduction d'une deuxième échelle était plutôt une source de satisfaction t pour les pompiers embauchés avant 1998 et l'exécutif syndical de l'époque, puisque l'on

avait évité l'embauche de pompiers temporaires ou surnuméraires, ce qu'on considérait n'être que des « demi-pompiers ». D'ailleurs, souvenons-nous que ce fut l'une des conventions collectives ayant été adoptée avec la plus forte majorité. Néanmoins, les pompiers engagés à partir de juillet 1998 trouvent quelque peu injuste la situation. Selon certains membres du GAPES, le syndicat aurait dû négocier des coupures dans les avantages sociaux, comme une réduction des journées de maladie, revoir le fond de retraite, proposer des réductions de postes ou une restructuration de l'organigramme. C'est pourquoi quelques-uns de ces jeunes pompiers feront de timides démarches en réaction au conflit des policiers de Montréal avec leur syndicat. Alors que certains le feront en signalant aux collègues lésés par la double échelle que cette injustice ressemble à celle faite aux policiers de Montréal, d'autres se mettent à suivre les différents dossiers qui apparaissent un peu partout en province, pendant qu'une minorité d'entre eux optera plutôt pour des démarches plus actives, comme cet intervenant qui consultera un avocat⁴²⁶.

Toutefois, avant 2001, personne n'ose aborder le sujet aux assemblées syndicales. Il en est ainsi d'une part parce que peu d'entre eux ont leur permanence à ce moment et d'autre part, parce que contrairement aux policiers de Montréal, ils sont minoritaires. En fait, ils seront moins d'une dizaine à être recrutés pendant la première année et seulement vingt-deux au total pour la durée de cette convention collective. La situation évoluera toutefois rapidement. En effet, faisant suite aux départs à la retraite massifs et à l'augmentation de la population lavalloise entre 2002-2004, la ville procèdera à une embauche importante de nouveaux pompiers. À la fin de l'année 2004, les jeunes pompiers subordonnés à la deuxième échelle sont plus d'une cinquantaine, ce qui les amènera finalement à former le GAPES. La perception que l'on se fait de l'association parallèle varie en fonction du poste que l'on tient en caserne; en effet, cette conception change que l'on soit un membre du GAPES, membre de l'exécutif ou membre du syndicat.

Au départ, un noyau de cinq ou six jeunes pompiers, rémunérés selon la deuxième échelle salariale, est allé rencontrer l'exécutif syndical pour une première fois. Selon l'un des intervenants rencontrés, membre du GAPES, le syndicat leur aurait dit : « on consulte nos avocats, on s'en reparle ». Après trois rencontres, la réponse tombe comme un couperet : « on ne peut rien faire »,

⁴²⁶ Cette personne était assurée par Desjardins, ce qui lui donnait accès à une consultation gratuite. Même si cet avocat n'était pas un spécialiste des relations du travail, celui-ci aurait quand même donné suffisamment d'information pour que ce répondant interpelle certains de ces collègues également lésés.

d'autant plus que l'exécutif en place à l'époque, tout comme les membres plus âgés, ne considèrent pas le fait d'avoir sauvé des postes permanents en échange d'une progression plus lente dans une échelle salariale distincte comme une source de discrimination. Néanmoins, le nouvel exécutif (celui élu en 1999) considérait qu'il fallait travailler à l'amélioration des conditions salariales des plus jeunes, maintenant que les emplois avaient été préservés. C'est pourquoi, comme le rapportaient certains membres de l'exécutif, la négociation de 2001 a permis d'abolir un échelon et de donner 1500 \$ aux plus jeunes. Toutefois, l'échelle s'étale toujours sur la même période, soit soixante-douze mois. De sorte qu'en 2002-2003, compte tenu que ces jeunes n'arrêtaient pas les plaintes du genre : « on a été victime, on a été victime de discrimination! », que le groupe grossissait et que l'exécutif voulait que ce débat cesse, un membre de l'exécutif nous a confirmé qu'on leur aurait dit : « Arrêtez de vous plaindre et déposez votre plainte ».

Jusqu'à ce moment, bien que la plupart des collègues ne comprennent pas la nature des récriminations des jeunes pompiers affectés par la double échelle au-delà de la perte monétaire, la situation se discute de façon informelle dans les casernes. Ceci dit, des tensions importantes existent sur le milieu de travail. D'un côté, le discours des anciens peut se résumer à : « on vous a sauvés de la précarité » et de l'autre, celui des jeunes, à : « vous avez acheté vos augmentations sur notre dos » ou « vous nous avez vendus ». Malgré ce clivage, le climat de travail demeure satisfaisant, même si, dans certaines casernes, le sujet deviendra bientôt « tabou », particulièrement suite au dépôt de la plainte, « parce que ça devient des jugements de valeur. En caserne, ce qu'on veut éviter, c'est justement des jugements de valeur, parce que personne ne va avoir tort, personne ne va avoir raison et puis ça va juste créer des conflits. Au même titre que quelqu'un est libéral et l'autre est séparatiste, en caserne les deux sont valables, mais c'est un sujet de discussion qu'on essaie de tasser, ou de limiter au maximum, parce que ça peut être source de conflit », comme l'expliquait l'intervenant #25. On comprendra que, dans un milieu de travail comme celui des pompiers, la qualité de l'esprit d'équipe prime sur le reste.

Ceci dit, le dépôt de la plainte va venir changer une partie du discours. D'une part, celui de certains membres du GAPES se radicalise : « ils se sont votés dans cette convention-là une augmentation de salaire de 1,5% par année [...] sur trois ans, ce qui représente déjà 4,5%. Donc ils se votent une augmentation de salaire sur le « top salaire », puis ils coupent pour les jeunes qui vont rentrer. Donc eux, ils ont eu le beurre et l'argent du beurre, ils n'ont pas eu la coupure de 6 % et en plus ils ont eu une augmentation de salaire. C'est ce que nous autres on dénonçait. » D'autre part,

l'autre faction de l'association parallèle était carrément mal à l'aise avec ce qui se passait. Voici à ce propos le commentaire de l'intervenant #24 illustrant parfaitement bien ce malaise : « J'y croyais, jusqu'au moment où seule la ville était impliquée. Quand j'ai reçu des Droits de la Personne les documents qui disaient que ça mettait en cause la ville de Laval et le syndicat des pompiers, qui est sensé me représenter, que là je l'attaquais, ça a créé un froid par rapport à tout ça personnellement. J'ai trouvé que ça prenait une drôle de tournure ».

D'autant qu'au moment de rendre sa décision en partie favorable au GAPES, la juge Rivet estimera que la discrimination a cessé le jour où le dernier pompier embauché avant la mise en place de la deuxième échelle a atteint le maximum de cette échelle⁴²⁷. Ainsi, seul les pompiers embauchés entre juillet 1998 et le 7 août 2003 pouvaient porter plainte, ce qui réduira à trente-huit le nombre de plaignants admissibles à un dédommagement.

Cette décision d'exclusion par le TDPQ, en plus de causer plusieurs déceptions, divisera encore plus les pompiers; en effet, il y aura dorénavant trois clans au sein des casernes: les anciens, les plaignants et les exclus. De surcroît, il faut mentionner que lors de la bonification de l'échelon d'entrée en 2006, ces exclus, possédant déjà deux ou trois ans d'ancienneté, se retrouveront pratiquement au même salaire que les recrues, puisqu'ils n'étaient pas affectés par l'augmentation. En effet, il y aura désormais moins de trois mille dollars d'écart en 2006 entre le premier échelon (celui des nouvelles recrues) et les deux suivants. Au moment de l'entrée en vigueur de la deuxième échelle, il y avait six mille dollars d'écart entre les salaires du pompier embauché en juin 1998 et celui embauché en juillet 1998. À ce jour, ces exclus ne comprennent toujours pas la raison de leur exclusion. Néanmoins, lorsque questionnés au sujet de leur participation tant à la rencontre avec le procureur de la CDPDJ qu'à la Cour d'appel, ils avouèrent qu'aucun d'eux ne s'était déplacé. Ce qui a fait dire à quelques anciens et à certains membres de l'exécutif syndical qu'au-delà de l'idéologie défendue, les plus grands bénéficiaires escomptés par l'ensemble des « gapeux » étaient davantage financiers, au grand dam des initiateurs et des représentants de la cause.

⁴²⁷ Paragraphe 195 du jugement.

Après ce jugement, qui reconnaît les parties syndicale et patronale solidairement responsables du dédommagement, il y aura une nouvelle tentative de règlement à l'amiable, comme le confirment certains membres de l'exécutif et du GAPES. Mais il apparaît assez clairement que les membres du GAPES étaient maintenant peu disposés à régler de la sorte, ayant plutôt espoir que la Cour d'appel renverse le jugement et d'ainsi obtenir un règlement pour l'entièreté du GAPES, incluant ses exclus. Les propos de l'intervenant #18 illustrent d'ailleurs parfaitement ceci: « [...] initialement, c'était clair que si on déposait une plainte, on allait jusqu'au bout, pas question d'accepter un règlement qui ne couvrirait pas tout le monde. »

D'autre part, voici ce qu'un membre de l'exécutif nous confiait au sujet de cette période :

La première des choses que j'ai dit à X quand il m'a appelé, j'ai dit «X, je veux qu'on parle sur la même base, toi et moi, je vais te donner trois jobs, mais c'est un minimum: appelle le président du GAPES des pompiers de Sherbrooke, appelle celui des pompiers de Gatineau et des policiers de Montréal. Va te chercher de l'information, eux autres ils ont vécu le dépôt de la plainte, ils ont vécu une négociation, ils ont vécu une résolution de conflit. Fais ton devoir, pour que moi si j'arrive avec une offre de règlement, tu puisses évaluer : est-ce que c'est une bonne offre? Est-ce que c'est une mauvaise offre? [...] Combien tu veux? 850 000 \$? OK. Mais tant qu'à payer 850 000 \$, je vais faire toutes les démarches juridiques. [...] «Oui mais admettons que tu gagnes ta cause à 800 000 \$, admettons, qu'est-ce que la ville va dire?». J'avais une enveloppe, j'ai négocié cette enveloppe-là, le vieux syndicat a dit «tu places cet argent-là, là, là pis là». Maintenant ce ne serait pas correct? Moi je l'ai payé mon argent là, c'est à vous autres à redéfinir où est-ce que vous voulez placer votre argent. Donc, la responsabilité, j'ai été clair avec eux là-dessus, vous courez après des voleurs, mais vous avez mal identifié vos voleurs en fonction de votre perception. Ce n'est pas la ville qui vous a volé. En fonction de comment vous êtes en train de voir votre réalité là, c'est vos confrères. Mais là le problème, c'est que tous ces confrères sont partis à leurs retraites.

[...] Cependant, quand moi j'ai appelé les présidents des autres GAPES, j'ai eu des discussions avec eux autres, j'ai vu qu'entre la théorie du «ils nous doivent ça à cause de ça» et la démonstration «est-ce que c'est vraiment une discrimination» et le «je vais aller chercher 40 000 \$» puis «finalement ils sont allés chercher 5 000 ou 10 000 \$», il y a une longue distance, une évolution, il y a un travail à faire; de plus je n'aimais pas leur approche du « tout ou rien ».

Pendant cette nouvelle tentative de règlement à l'amiable entre le syndicat et le GAPES, la ville de Laval portait la cause en appel. Faut-il le rappeler, à la suite de ce jugement, le syndicat se trouvait dans une position inconfortable. D'abord puisqu'il était impossible de prouver que la clause concernant la deuxième échelle salariale avait été signée contre leur volonté, mais également parce

qu'il a été reconnu solidairement responsable du dédommagement d'une partie des plaignants, ce qu'il n'a pas contesté. Par ailleurs, il était hors de question de prendre l'initiative de l'appel pour le syndicat, puisque les plaignants sont aussi leurs membres. Les négociations ayant échoué, la Cour d'appel a entendu les parties tel que prévu par la loi. C'est devant la Cour d'appel que le procureur syndical a présenté un nouvel argument, celui « des vies complètes », qui se résume, selon Me G, à : « une distinction qui peut être discriminatoire peut être comblée par le passage du temps ». Dès lors, la partie syndicale argumentera que c'était la solution⁴²⁸ qui était la meilleure, puisque la moins pénalisante financièrement sur l'ensemble de la vie au travail.

La Cour d'appel a renversé à l'unanimité la décision du TDPQ : cette deuxième échelle n'est pas une clause « orphelin » et elle n'est pas discriminatoire au motif de l'âge, même si elle fait une distinction en vertu de la date d'embauche. En conséquence, les trente-huit plaignants n'ont droit à aucun dédommagement. La CDPDJ demandera par la suite une autorisation de pourvoi à la Cour suprême du Canada, mais celle-ci refusera d'entendre la cause en mai 2012.

En résumé, il y avait un clivage entre les deux groupes, entre les anciens et les jeunes, membres du GAPES. Cependant, les plus anciens, moins belliqueux, n'ont jamais voulu s'impliquer dans ces discussions-là, ou dans ce dossier-là. Est-ce par souci d'honnêteté envers chacune des parties, ou parce que ça ne les intéressait pas? Un des intervenants croit qu'initialement ça ne les intéressait pas vraiment. « Je me disais : qu'ils fassent leur combat et s'ils gagnent, ils gagneront [...] ». Toutefois, tous les répondants étaient très intéressés à protéger leur environnement de travail, car les pompiers doivent travailler ensemble en caserne et au feu. C'est pourquoi, semble-t-il, les officiers se laissaient

⁴²⁸ Voici un résumé de l'argumentaire économique de Me G : « Lors des négociations de '98, on est allé chercher 1 % d'augmentation. Alors que c'était le gel depuis 3-4 ans, 1 % d'augmentation pour tous les échelons. [...] Ensuite, on a fait la preuve «voici ce que gagne un pompier de l'échelle avant 98. Voici ce que gagne un pompier de l'échelle après 98», on compare sur 35 ans, en assumant par ailleurs qu'après un certain nombre d'années à la fin de la convention, que c'est 2 % par année, partout, le pourcentage peut changer, mais l'important, on met les chiffres égaux, ainsi l'écart salarial reste le même. [...] On a une 4^e colonne dans laquelle on dit «bon, supposons qu'on avait accepté les temporaires» et bien là on a regardé les conventions collectives pis on a mis en preuve la durée moyenne de séjours comme temporaires, pis là on parle même pas du régime de retraite parce qu'on n'en fait pas partie et là évidemment on a fait la moyenne des conventions collectives de l'époque comment ça donnait d'être temporaire pendant 1 an, 2 ans, 3 ans, on a tenu compte de ça, on l'a enlever, pis on a refait l'échelle, donc 3 ans travailleur temporaire, après ça, 32 ans pompier, pis là on a fait l'échelle, c'était un très grand écart. [...] Et puis évidemment la plus payante, c'est celle qu'on avait, parce qu'on avait 1% pis pas de temporaire, mais parmi les autres solutions, celle qu'on a choisie était la meilleure. Et les autres étaient indiscutablement légales. Les 2 autres étaient parfaitement légales, personne n'aurait chialé. Un gel, personne n'aurait chialé. Des temporaires, c'était légal, mais les jeunes pompiers auraient été plus pauvres. [...] On a sorti ces chiffres-là. Parce que, à cause de l'argument des vies complètes, si on regarde ça sur 35 ans, au lieu de le regarder sur les 3 premières années ou les 4 premières années, ce n'est plus pareil là. C'est important, l'argument des vies complètes ».

rarement distraire par le phénomène. « On avait des jeunes qui avaient leurs convictions, ils avaient leurs croyances, ils avaient leurs demandes, [...] à part quelques discussions pendant les repas, on vivait bien avec ça ». Les représentants du GAPES, après quelques essais infructueux afin de régler à l'amiable, ont risqué le tout pour le tout en refusant de négocier une entente à rabais, respectant ainsi leur mandat initial.

Au fil des événements, certaines divergences sont apparues au sein du groupe. Par exemple, l'incrimination du syndicat et ses conséquences possibles (surtout financières), tant pour les membres du GAPES que pour les nouveaux arrivants furent une première source de division. L'exclusion de plusieurs membres par le jugement du TDPQ en fut une autre. Ces particularités influenceront la solidarité du groupe, diminuant d'autant l'intérêt à l'égard de la cause. Le procureur syndical, pour sa part, outre la prescription des délais, a argumenté la non-discrimination à partir de l'arrêt *Law*⁴²⁹, en prétendant que « toute distinction n'est pas discrimination et la notion d'atteinte à la dignité en fonction de l'argument des vies complètes. » Le refus de la Cour suprême d'entendre la cause a mis fin à ce conflit, au grand soulagement des parties syndicale (exécutif et membres autres que les plaignants⁴³⁰) et patronale, qui devront maintenant, ensemble, s'attaquer au déficit actuariel du fond de retraite. Ce qui, de l'avis de l'exécutif syndical, laisse présager d'autres « joyeux » débats. Toutes ces actions et ces réactions ont laissé des séquelles qui ont certainement influencé le cours des négociations subséquentes. Découvrons-en maintenant les plus importants impacts.

6.2.2 Les impacts des différentes actions ou réactions

Dans la section précédente, nous avons élaboré sur les réactions des différents acteurs et présenté certains impacts, puisque ceux-ci étaient à l'origine d'une nouvelle réaction. Les litiges relatifs aux clauses « orphelin » ou aux clauses de disparités de traitement sont souvent émotifs, puisqu'ils maintiennent ou améliorent les acquis des travailleurs en place en faisant porter sur les travailleurs précaires ou futurs le poids des compressions demandées. Dans les faits actuellement à

⁴²⁹ *Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration)*, [1999] 1 R.C.S. 497.

⁴³⁰ Cependant, il faut savoir que rendu à cette étape, même les plaignants n'entretenaient plus beaucoup d'espoir, donc ce refus de la Cour suprême bien que contrariant, leur permettait de tourner définitivement la page. Par contre le procureur de la CDPDJ fût pour sa part grandement déçu, il avait l'impression d'un net recul concernant la mise en œuvre du droit à l'égalité.

l'étude, cette deuxième échelle introduite dans la tourmente du déficit zéro a plongé les différents protagonistes dans une chaîne d'action-réaction qui aura des conséquences monétaires et relationnelles importantes, voire « sans fin » selon les dires de certains répondants. Quelques-uns de ces impacts découlent, dans nos deux cas, de la faiblesse du droit du travail québécois et de ses institutions favorisant la mise en œuvre du droit à l'égalité; cela tant dans les délais en lien avec le traitement des plaintes qui ont été déposées que dans l'incapacité du droit et des institutions d'être des vecteurs d'égalité. Nous y reviendrons ultérieurement lors de notre analyse des résultats (chapitre 8). Subséquemment, dans cette section consacrée au cas des pompiers de Laval, nous aborderons d'abord les impacts de la décision du TDPQ, pour ensuite traiter des impacts sur les relations intra-organisationnelles.

6.2.2.1 Les impacts de la décision du TDPQ

La décision rendue par le TDPQ a causé une certaine commotion. Au-delà des coûts potentiels à assumer, ce sont les croyances profondes de l'ensemble des pompiers qui ont été mises à mal. Ainsi, lorsque l'intervenant #18, affirme « la permanence de l'emploi a un prix », il exprime bien que les effets de la potentielle clause « orphelin » sont en quelque sorte un dommage collatéral à accepter afin de préserver la permanence des futurs employés, donc, une reconnaissance d'un dommage nécessaire fait aux jeunes... et non de la volonté des pompiers ayant voté en 1998 de discriminer les jeunes affectés par cette double échelle. Il comprend néanmoins que ceux-ci puissent se sentir escroqués par la situation. Une telle différence salariale (près de six mille dollars initialement), peut faire mal, surtout en début de carrière. Mais à son avis, qui est par ailleurs partagé par l'ensemble des répondants (excluant le GAPES), il demeure que la précarité d'emploi leur aurait coûté plus cher en dernière instance. L'argument des « vies complètes » avancé par le procureur syndical abonde d'ailleurs dans le même sens.

Cependant, compte tenu des différentes actions entreprises et avec le recul qu'il nous est aujourd'hui possible de prendre, s'il n'en tenait qu'à la majorité des répondants (excluant les membres du GAPES et l'exécutif syndical), plutôt que de négocier une pareille échelle, ces jeunes auraient été embauchés sous un statut de temporaire, et ce, même si cela signifiait pour eux avoir une moindre sécurité d'emploi, moins d'avantages sociaux, un moindre sentiment d'appartenance, bref, une

précarité somme toute plus grande et sans nécessairement toucher un meilleur salaire. Cette position résulte, en partie, de l'incertitude, des clivages et des coûts générés par les démarches du GAPES. En d'autres termes, un des impacts importants qu'auront eu ces démarches, « c'est qu'en définitive le dépôt de la plainte ainsi que le jugement auront laissé un arrière-goût amer » (Intervenant #18).

Plus surprenant encore est le raisonnement de certains membres du GAPES. Ceux-ci, après avoir vécu les conséquences d'un tel conflit de travail et afin d'éviter un nouveau déchirement, préféreraient également opter pour cette dernière option, celle de statut temporaire. Autrement dit, dans l'éventuelle nécessité de négocier à nouveau des compressions à la masse salariale, ils le feraient à l'instar de certaines associations de pompiers et de policiers, au grand dam de l'exécutif actuel (2011), en favorisant la précarité plutôt que la permanence. En effet, un membre de l'exécutif nous confiait, « je reviendrais à huit ou neuf échelons dans l'échelle salariale sans créer une nouvelle échelle, sans aucun remords, plutôt que d'embaucher des pompiers temporaires ou surnuméraires ». C'est possiblement pour cette raison – éviter la précarité liée au statut de temporaire - qu'il existe une classe de « pompiers flottants ». Ceux-ci bien qu'employés permanents, n'ont pas de caserne d'attache. Ils vont combler les besoins ponctuels à moyen et long terme de caserne en caserne. Cette solution conjointe permet de réduire sensiblement les coûts reliés au temps supplémentaire, mais réduit aussi le sentiment d'appartenance et donne moins de flexibilité d'échange de temps aux pompiers répondants au statut de « flottant ».

Nous avons aussi constaté que la décision rendue par le TDPQ – soit de condamner le syndicat et la ville solidairement responsables et devant payer le manque à gagner des pompiers discriminés par la double échelle – « [...] a jeté une douche froide sur la sympathie à la cause des « gapeux », le syndicat étant nous autres ». (Intervenant #25). Autrement dit, le syndicat étant maintenant considéré coupable, ce sont tous ses membres, donc tous les employés des casernes lavalloises, qui devront déboursier pour la cause, sans égard à leur date d'embauche, le coût étant éventuellement reflété dans leurs cotisations syndicales. De plus, comme le résume l'intervenant #14 « [...] il y a en plein qui ont pris leur retraite, ils ne sont plus là pour payer. C'est ben plate ». Sans compter que la majorité des membres du GAPES n'est pas confortable avec cette décision, comme le résume bien l'intervenant #17 :

La façon que ça tourne présentement en cour, je n'aime pas ça, c'est sûr, je me sens mal de ça, si j'avais un chèque je me sentrais mal [...] parce que je saurais d'où il

viendrait. Je me sentirais pas mal d'avoir l'argent qui m'est dû, parce ça m'est dû cet argent là, mais je me sentirais mal de savoir d'où est-ce qu'il vient. On n'a jamais voulu vendre notre âme nous autres, [...], on faisait ça pour l'argent oui, mais pour l'égalité [pour le principe], là on trouve que peu importe la façon que ça va se régler, on ne sera pas gagnant. Des fois c'est mieux de perdre, de se retirer et de se dire «c'est beau, on a perdu, mais ne le refaites plus jamais». C'est plus mon opinion à moi après 6 ans à se débattre dans l'eau chaude, de relations de travail qui sont plates, d'appels de bêtises que je reçois, tu croises du monde d'autres casernes et le monde te parle rien que de ça, c'est pas l'fun là. J'ai hâte de mettre une croix sur tout ça.

Deux membres du GAPES ont même affirmé «qu'être certains que cela serait possible et faisable », ils annuleraient toutes les procédures entreprises. Il faut comprendre que, malgré leur bonne volonté, ils ne voudraient pas être exclus d'une éventuelle entente qui dédommagerait les plaignants, ils ne se résoudraient pas à refuser un dédommagement si les autres en recevaient un. En résumé, un autre des impacts majeurs qu'aura eu ce jugement : l'apparition d'une croissante dissidence au sein de l'organisation du GAPES.

Un troisième impact important du jugement est en lien avec les délais encourus de la décision. Pour reprendre les mots d'un membre de l'exécutif, il faut considérer : « que la majorité des pompiers signataires sont partis à leurs retraites [...], que les jeunes ont été très long à essayer de se mettre en marche [...], que les procédures de contestations et d'appel se sont poursuivies sur une période de huit ans [...]. Bref, une saga qui aura durée quatorze ans, coûté 95,000 \$ en frais d'avocat, pour se faire confirmer que cette deuxième échelle n'était pas discriminatoire ». D'un point de vue plus positif, l'exécutif a dû jouer un rôle plus important tant par son obligation de bien communiquer avec les membres, que par son engagement à corriger la situation. Afin de mener à bien ces engagements, plusieurs rencontres spéciales ont été tenues et les trois négociations suivantes ont permis de récupérer petit à petit une grande partie ce qui avait été concédé. Néanmoins, cette discordance entre les intérêts des anciens et ceux des nouveaux travailleurs a amené dans le milieu de travail une certaine instabilité, de la résignation, ainsi qu'une perte d'intérêt de la part des membres, entre périodes d'accalmie ou de stress intense.

Confirmant en tout point l'affirmation de Legault (2005 : 699), « cette incompatibilité peut causer des brèches dans la solidarité syndicale », en sachant que « la division du collectif syndiqué multiplie les situations de conflits intra-organisationnels et intergénérationnels dans les milieux

syndiqués, en plus d'entraîner une segmentation des rapports sociaux ». Ce qui soulève nécessairement une nouvelle interrogation : quels ont été ces impacts sur les relations intergénérationnelles et intra organisationnelles chez les pompiers de Laval?

6.2.2.2 Les impacts sur les relations intra-organisationnelles

Dès le début des années 2000, un dialogue de sourds s'installe. D'une part, les anciens trouvaient frustrantes les attaques des « jeunes » : ils ne pouvaient concevoir que l'on puisse les traiter de voleurs. D'autre part, les jeunes essayaient de les sensibiliser au fait qu'un salaire horaire de « 10 \$ et des poussières » en 1998, pour un pompier, ça ne faisait pas de sens. D'autant que quelques-uns d'entre eux avait travaillé pour la ville de Laval comme col bleu à un taux horaire allant jusqu'à 16 \$ l'heure dans les années antérieures.

En fait, les impacts les plus importants sur les relations intergénérationnelles auront été causés par le dépôt de la plainte, puisque par la suite, il y a eu plusieurs départs à la retraite. Après le dépôt de la plainte par les jeunes pompiers à la CDPDJ, le sujet serait devenu « tabou » dans les casernes, selon la majorité des intervenants. D'une part à cause du clivage « jeunes/vieux » (en termes d'ancienneté) et d'autre part compte tenu que le syndicat fut mis en cause avec la ville, comme cela a été exposé dans la section précédente. Le temps passant, les différents protagonistes acceptent que le processus se soit judiciairisé et l'on en attendait les résultats.

Puis, comme tous nos répondants le confirment, il y eu une vague quand le premier jugement est tombé à 500 000 \$ de frais de dédommagement pour le syndicat, surtout sachant que seulement trente-huit plaignants y avaient droit. Pour décrire la situation les propos de l'intervenant #6 sont très représentatifs de l'ensemble :

Les vieux pompiers étaient en maudit après les plaignants, mais les jeunes pompiers qui sont rentrés après le groupe des trente-huit étaient en maudit après eux autres aussi. Ils croyaient qu'ils [les gapeux] n'avaient pas fait leur job de représentation comme il faut. Parce que, ils disaient, ça n'a pas de bon sens. «On était supposé d'être cent cinquante là-dedans mais finalement vous êtes juste trente-huit, ça veut dire que moi je paye dans la convention collective, pis en plus de ça 'y va falloir que j'repaye pour vous autres? Toute ma carrière?». C'est les jeunes qui étaient les plus fâchés après le

GAPES. En fait, tout dépendant d'où est-ce que tu te situes dans l'échelle, dans ta progression de carrière, c'est là que se situait le jugement. Je sais que quand je dis ça, c'est très nombriliste, c'est très individualiste, alors que pour l'exécutif, le mandat, c'est de faire du collectif, donc informer, tempérer et corriger en autant que possible.

[...] Peut être que d'être à leur place peut être j'aurais fait la même chose : je suis une grand-gueule, un revendicateur, quand il y a quelque chose qui ne fait pas mon affaire, j'essaye d'aller jusqu'au fond de mes idées, c'est pour ça que je suis rendu où est-ce que je suis rendu. D'un côté, je lève mon chapeau, ils ont une conviction, ils y vont jusqu'au bout [...] Peut être qu'ils vont manger une claque, parce que c'est dans les moyens qu'ils ont pris pour se rendre jusqu'au bout, [...] Mais moi je respecte ça le monde qui vont jusqu'au bout de leurs idées [...].

Au moment de nos rencontres, il faut faire le constat qu'il y a beaucoup d'exclus qui sont maintenant résignés et bien qu'encore vraiment déçus par le jugement, ceux-ci n'en veulent plus aux trente-huit plaignants reconnus par le TDPQ. Par contre, une chose est certaine, quelques-uns d'entre eux se questionnent encore sur les motifs de leur exclusion. Dans la réalité, toutefois, il ne semble pas y avoir aucune animosité personnelle entre les membres du GAPES, les membres de l'association et les membres de l'exécutif. Néanmoins, au travers du discours de certains anciens, certains membres du GAPES apparaissent plus « *teignes* » ou « *retors* » que d'autres. Les propos tenus par le répondant #6 illustrent bien ceux de la majorité des anciens (incluant l'exécutif syndical) : « c'est des kids qui essayent une « shot », naïvement, malheureusement, cela a eu des répercussions sur les institutions de travail. Pis ça, c'est un volet qu'ils ne comprennent pas, pis qu'ils ne connaissent pas. Pis quand t'essayes de leur dire, il n'y a pas d'écoute ». La situation est problématique, mais pas les individus. D'ailleurs, il faut souligner que jamais en cours d'entrevue, personne n'a attaqué personnellement un confrère, cela peu importe la colère, l'incompréhension voire le mépris exprimé face à la clause « orphelin », « aux pauvres orphelins » ou aux « gapeux ⁴³¹ » en tant que groupe revendicateur.

Bref, outre les impacts monétaires importants pour l'association des pompiers de Laval (au final 95 000 \$ auront été dépensés en frais d'avocats), la durée du processus a fait en sorte que la majorité des pompiers signataires de la convention collective de 1998 ont pris leur retraite avant la résolution du conflit. Néanmoins, les répondants reconnaissent avoir beaucoup appris suite au dépôt de

⁴³¹ Bien qu'à la base le terme « gapeux » soit assez péjoratif.

la plainte à la CDPDJ. L'ensemble des pompiers se dit être dorénavant sensibilisé aux différents recours disponibles en lien avec la discrimination ou le harcèlement.

Si nous avons constaté chez certains répondants un certain relâchement dans la volonté d'éviter l'embauche de travailleurs à statut précaire, l'exécutif syndical, pour sa part, n'en démord pas : « pas question de demi-pompiers », tant qu'il y aura d'autres solutions acceptables sur la table. Ceci justifie notamment l'introduction de « pompiers flottants », considérés comme un moindre mal puisque ceux-ci jouissent de la permanence et de tous les avantages s'y rattachant (incluant les assurances collectives), et ce, dès l'embauche. Du reste, l'analyse que font les répondants de la stratégie de négocier petit à petit des correctifs à la situation des plus jeunes pompiers atteste qu'après trois négociations (douze ans), les pompiers ont récupéré en grande partie les concessions demandées en 1998, même si les pertes monétaires encourues par les jeunes n'ont jamais été dédommagées.

Nous avons aussi fait le constat d'un schisme important au sein du GAPES : non seulement la disparité de traitement a mis à mal la solidarité intra-organisationnelle du GAPES, mais aussi les relations tant intergénérationnelles qu'intra-organisationnelles au sein de l'association des pompiers elle-même. Or, même si depuis 2008, ces jeunes sont largement majoritaires, aucune demande de négociation formelle n'a été présentée, ni par le GAPES, ni par les exclus, afin de corriger la situation et par exemple modifier l'échelle salariale pour revenir à une progression de cinquante-cinq mois. En fait, en ce qui concerne le GAPES, cela proviendrait de la volonté des membres fondateurs de l'association parallèle, qui voulaient qu'une fois déposée, la plainte suive un processus judiciaire. L'objectif étant d'aller au bout de la démarche et fidèle à leur engagement initial, les représentants du GAPES n'ont pas voulu accepter un règlement qui ne serait pas bénéfique à tous. Du reste, si aux dires de certains membres du GAPES, la décision du TDPQ n'incitait plus à régler à l'amiable, d'autres ressentaient un profond malaise devant l'inculpation de leur syndicat, assez pour se questionner sur le réalisme d'un possible remboursement du montant devant être défrayé par celui-ci.

Ce refus de négocier une entente à l'amiable, ou de présenter des demandes formelles de corrections par le biais de la négociation collective pourrait-il provenir, en partie du moins, du fait que les pompiers mis en cause n'auraient pas une connaissance suffisante des institutions, des recours

disponibles et de l'enchaînement des événements? C'est l'une des hypothèses que nous avons vérifiée et c'est ce que nous aborderons dans la prochaine section.

6.2.3 La compréhension des institutions et des événements

Afin de mesurer le degré de compréhension et de connaissance des différents répondants, nous avons cherché des réponses à quatre sous-questions qui se sont imposées au cours des entrevues, dans le but de clarifier ou de préciser les propos tenus. Par exemple, puisque depuis 2008, il y avait une large majorité de pompiers embauchés après 1998 (les plus anciens ont quitté progressivement pour la retraite) et que tous étaient rémunérés selon la deuxième échelle réputée discriminatoire, pourquoi n'y a-t-il pas eu de demandes déposées par les voies officielles lors de la préparation des différentes négociations? Ou encore, pourquoi un si long délai avant le dépôt de la plainte à CDPDJ? Suivant le même ordre d'idées, nous avons voulu demander aux différents répondants ce qu'ils pensaient de la décision rendue par le TDPQ et de celle d'aller en appel. Quelles sont leurs attentes face à cet appel? Les réponses obtenues varient nécessairement, les perspectives étant souvent spécifiques au groupe d'appartenance. Nous analyserons donc les réponses à chacune de ces sous-questions en présentant les résultats en reliant, lorsque nécessaire, la question à l'un des quatre groupes les plus significatifs pour notre recherche soit : les membres du GAPES, les exclus, les membres de l'exécutif et les membres de l'association.

6.2.3.1 Pourquoi il n'y a pas eu de demandes déposées par les voies officielles, lors de la préparation des différentes négociations?

En fait, cette question a été inspirée par la remarque de l'un des membres de l'exécutif pendant nos entretiens. Celui-ci voulait nous faire comprendre que le plus curieux dans cette situation était que « ça chialait dans les casernes, mais très peu aux assemblées ». Du reste, ce manque de demandes a maintes fois été interprété par l'exécutif en place, tout au long de nos entrevues, comme la reconnaissance de la qualité de leur travail de négociation. Il faut se rappeler que, selon leur appréciation, à chaque négociation l'exécutif est parvenu à améliorer le sort des plus jeunes, même si à l'occasion les gains étaient plutôt modestes.

Les membres de l'association, outre le fait qu'ils considèrent qu'il ne pouvait pas être question de discrimination, n'avaient que peu d'explications à fournir si ce n'est que pour eux cela confirmait que les jeunes étaient satisfaits, de la même façon que pour les membres de l'exécutif, malgré le « chiâlage de gérant d'estrade ⁴³² ».

À cette question, les membres du GAPES, incluant les exclus, sont unanimes; au moment où la situation était la plus corsée (entre 2004 et 2006), ceux-ci ne croient plus que le syndicat est prêt et capable de régler le conflit de lui-même. Plusieurs se rappellent que même si certains anciens croyaient la situation injuste, peu d'entre eux y voyaient un cas de discrimination. Dès lors, jusqu'au dépôt de la plainte, comme ils étaient minoritaires, que dans les casernes le discours pouvait être acerbe, que certains représentants du GAPES se faisaient « ramasser » et que les plus jeunes ne voulaient surtout pas « mettre de l'huile sur la braise », les assemblées n'apparaissent pas comme une arène propice au développement d'une solution réaliste. Par la suite, malgré plusieurs promesses de corriger la situation, les négociations ont piétiné. La plainte a été déposée à la CDPDJ, là où les plaignants ont enfin trouvé une oreille attentive. Par la suite, les jeunes (les plaignants) seront intéressés à ce que « la justice suive son cours ». Par ailleurs, le dépôt de cette plainte a tellement tardé que les plus anciens des membres du GAPES étaient rendus au salaire maximal de cette nouvelle échelle, ce qui pouvait réduire l'intérêt de régler sans compensation, pour certains d'entre eux. Afin de mieux analyser la compréhension et l'interprétation des différents répondants, il nous semblait important de connaître les raisons principales derrière ces délais.

6.2.3.2 Pourquoi, un si long délai avant le dépôt de la plainte à CDPDJ?

Le long délai avant le dépôt de la plainte se justifie selon les membres du GAPES (excluant les exclus qui par leur ancienneté n'étaient pas partie prenante à l'époque) tant par leur méconnaissance des recours disponibles, que par le faible taux de pompiers affectés au départ. Le discours syndical promu à l'époque ne les encourageait pas non plus à aller directement vers une plainte. Cinq sources viendront principalement les renseigner et donner l'élan nécessaire pour les pousser dans cette

⁴³² Expriment ainsi, comme dans le sport, la capacité de critiquer mais l'impossibilité de ne rien changer.

direction: les conflits au sein des autres associations qui défraient la manchette des journaux; les règlements à l'amiable; l'embauche de pompiers venus d'ailleurs⁴³³; l'espoir que les négociations viennent corriger leur situation et finalement, la consultation téléphonique avec l'avocat obtenue grâce à l'assurance Desjardins de l'un des membres du GAPES.

Selon l'intervenant #16, « le syndicat, au lieu de nous aider, de nous appuyer, je pense qu'il ne nous a pas pris au sérieux [...] comme il ne savait pas trop, il a décidé de pas s'impliquer vraiment, mais de pas se retirer, donc, d'être neutre. Je dirais que c'est leur neutralité qui a fait que le dossier a attendu, a été retardé ». Toutefois, même si l'ensemble des membres du GAPES acquiescent à ce propos sur le fond, ils évoqueront plutôt le manque d'écoute et l'incompréhension, plutôt que de neutralité. Ainsi, le fait de déposer la plainte devait mettre de la pression pour obtenir une dernière chance de régler, de négocier quelque chose de significatif.

Par contre, pour l'intervenant #13, une partie des délais leur sont également imputables : « [...] C'est notre erreur, on aurait dû faire des papiers, car au début on était sérieux, on voulait vraiment régler hors cour [...] mais il n'y a pas eu de bonne réception, alors on croyait que c'était notre dernier recours ». Ce n'est que tardivement, selon ce même intervenant, que l'exécutif a été informé : « si vous ne faites rien, si vous ne nous aidez pas, on va faire un pas en avant, on va prendre la chance, on va y aller ».

6.2.3.3 Que pensez-vous de la décision du TDPQ?

À cette question, chacune des factions avait une impression distincte et à l'intérieur de celles-ci le discours donné en explication n'était pas homogène. En fait, pour reprendre les propos de l'intervenant #25, « la réaction des parties a été déconcertante ». Toutefois, les répondants s'entendent sur deux points : cette décision n'a pas fait de gagnant et elle a contribué à rallumer les tensions en

⁴³³ Les pompiers venus d'ailleurs joueront deux rôles : un premier comme source d'information avec leurs contacts personnels impliqués à Gatineau, un second, par la force du nombre, suite aux multiples embauches nécessaires suite aux départs à la retraite des plus vieux pompiers déjà en place.

créant un troisième clan : celui des exclus. Pour illustrer la situation, nous débuterons par les membres du GAPES, auxquels le jugement accordera un dédommagement.

Le GAPES

Dès le départ, le nombre d'exclus et surtout de l'imputabilité de leur association entraînent des réactions mitigées. Parmi celles-ci, deux seront plus révélatrices de la scission au sein du groupe. D'une part, si tous les membres du GAPES sont d'avis qu'ils méritent d'être dédommagés pour les pertes salariales encourues, quatre d'entre eux affirment clairement que s'ils avaient su que la pénalité serait moitié/moitié, ils n'auraient pas déposé de plainte, déjà qu'au départ, l'ensemble des plaignants était inconfortable avec le fait d'incriminer leur syndicat⁴³⁴. D'autre part, il faut apprendre à gérer la tension transposée sur les « gagnants ». Comme l'expliquait l'un d'eux, « on est réparti un peu partout dans les casernes, juste assez pour qu'on mange tous de la merde partout et puis qu'on ne soit pas vraiment ensemble, comme une équipe ». Il en découlera un questionnement important concernant la possibilité de redonner sa part au syndicat : « quand on va recevoir notre argent, on va payer le syndicat, on va redonner notre moitié d'argent au syndicat », mais renseignements pris, cette option n'avait aucun sens, « puisqu'il fallait payer l'impôt sur l'argent, après ça on le redonnait au syndicat, à la fin il nous restait plus rien, parce qu'il y a 50% qui s'en allait à l'impôt, pis l'autre 50% on l'aurait donné au syndicat, donc au fond on aurait eu zéro dans nos poches. » (intervenant #15). Tous le confirment, à la suite de la décision du TDPQ, il y a eu beaucoup de discussions à savoir ce qui devait être fait avec le dédommagement monétaire. Deux idéologies divergentes ont alors émergé ; alors que d'un côté les initiateurs et les plus radicaux disaient « c'est à nous autres, ça nous revient, c'est dans nos poches [que l'argent devrait aller] », de l'autre, la question de l'imputation se posait avec plus d'acuité. Nonobstant ce déchirement, l'ensemble des membres du GAPES optera pour ne pas en appeler de la décision, lorsque le vote se tiendra en assemblée générale.

⁴³⁴ Lorsque certains plaignants se sont présentés à la CDPDJ, le représentant rencontré les a informés que, puisque c'était une entente signée par les deux parties, ils devaient nécessairement intenter les procédures contre les deux parties. En revanche, l'information reçue permettait au groupe de croire « que si on gagnait, vu que c'est du salaire qu'on réclamait, c'était la ville qui était pour payer et que le syndicat aurait une amende, comme une tape sur les doigts avec une amende » (Intervenant #13). Suite, au jugement, seulement une personne sur les vingt-six rencontrées s'est interrogée à savoir « pourquoi son association et les droits de la personne n'ont pas poussé ensemble contre la ville? »

Les exclus du GAPES

Les exclus, pour leur part, ne comprennent pas vraiment cette décision du TDPQ. D'un côté, il y a de l'amertume, que l'intervenant #21 décrivait ainsi : « on se fait doublement « entuber », pour rester poli, non seulement on n'aura pas de dédommagement, mais en plus nos cotisations syndicales vont augmenter pour payer la note ». De l'autre côté, il y a un « quasi soulagement » pour ceux qui voulaient se retirer parce que ça commençait à coûter trop cher, que ça faisait trop de chicane et « qu'en fin de compte, il n'y en aura pas de gagnant », car la décision aura été rendue par un tiers parti. Si parmi les cinq exclus rencontrés, aucun n'a émis de commentaire négatif à l'égard des autres membres du GAPES, « les gagnants », deux d'entre eux ont toutefois douté de leur intérêt réel pour la cause – soit corriger la discrimination pour tous et revenir à l'ancienne échelle – de certains membres plus radicaux⁴³⁵, croyant plutôt que c'est l'appât du gain qui motivait leurs démarches.

L'exécutif syndical

Pour dire vrai, l'exécutif syndical n'a pas été trop destabilisé par cette décision. Leur procureur leur avait bien expliqué les enjeux, de sorte qu'on s'attendait à une semblable décision. Toutefois, au cours de nos entrevues, nous avons compris que, même si leur plaidoirie n'avait jamais tenté de limiter leur responsabilité, il n'était pas question de considérer que le syndicat avait fait front commun avec l'employeur : « le syndicat avait négocié en fonction des demandes des membres de l'époque et ainsi il a su préserver les emplois permanents, ce qui était la priorité. De plus, puisque le vote largement majoritaire était éloquent, il n'était pas question de revenir sur ce qui avait été entériné de bonne foi » (intervenant #5). Ce qui vint surprendre l'exécutif syndical dans le jugement rendu par le TDPQ ne fut donc pas la sentence en elle-même, mais le nombre d'exclus et les montants accordés. En fait, ce jugement semblait confirmer l'optimisme de leur procureur face aux chances de gagner en appel. Il faut ici noter une certaine incohérence dans le discours, selon la question posée. En effet, en cours d'entrevue, il n'était pas question d'aller en appel, mais bien de suivre l'employeur. Mais l'on avait aussi accepté la préparation de la plaidoirie en deux temps, partageant en cela la vision du procureur syndical, comme si à l'évidence, mais dans le non-dit, la ville allait de toute façon interjeter l'appel. Toutefois, avant de procéder en appel, il fallait que l'assemblée des membres l'autorise.

⁴³⁵ Il faut faire la distinction entre les membres radicaux et les représentants (porte-parole) du GAPES.

La réaction des membres

En 2008, les réactions des membres seront moins intenses, beaucoup de pompiers à l'origine de cette deuxième échelle étant partis à la retraite. Quoique, contrairement aux années 2004-2006, où tous les membres du GAPES étaient plus moins interpellés après la décision de déposer la plainte, les deux représentants du GAPES seront plus souvent pris à parti, comme si la décision était de leur responsabilité. En fait, les montants accordés et l'exclusion des plus jeunes en font tiquer plus d'un. Du reste, même après ce jugement, les plus anciens ne peuvent se résoudre à considérer la deuxième échelle salariale comme de la discrimination. L'assemblée spéciale, durant laquelle il faudra voter, sera houleuse.

L'exécutif ne veut pas prendre les devants dans l'appel, car des deux côtés, plaignant ou défendant, il s'agit de leurs membres. Ils reconnaîtront que l'assemblée est souveraine, expliquant en partie cette perception de neutralité. Les plus anciens veulent étirer les procédures, surtout ceux qui n'ont plus qu'une ou deux années à compléter, ainsi ils n'auront pas à cotiser pour renflouer les coffres de l'association. Les membres du GAPES et les plus jeunes dans l'ensemble arguent pour la fin des procédures, évoquant comme arguments qu'il y a eu assez d'argent d'investi et qu'ultimement, personne n'y trouvera son compte. Finalement, la décision sera tranchée par une seule voie en faveur d'un règlement, de terminer ainsi ces procédures. Toutefois, la ville ayant décidé de porter la cause en appel, le syndicat se devait de poursuivre et d'étayer sa défense.

6.2.3.4 Que pensez-vous de la décision d'aller en appel et qu'attendez-vous de cet appel?

Les entrevues menées nous ont permis de constater qu'à la suite de cette assemblée et après la décision de la ville de porter la cause en appel, une certaine résignation s'est installée. Pour certains, c'était « écrit dans le ciel » que la ville en appellerait. Pour d'autres, on se questionne à savoir pourquoi voter, pourquoi faire de tels déchirements, si de toutes les façons il fallait suivre. Ainsi, le processus juridique suivra son cours et qu'importe la décision rendue, on ne pourra rien y changer. Si bien que l'on a ressenti un certain désintéressement vis-à-vis la cause. « Il fallait passer à autre chose ».

Lorsque questionnés à propos de ce que les pompiers attendaient de cet appel, les réponses données par les membres « confirmés » du GAPES passent par une large gamme de discours, allant du pessimisme le plus complet (impossibilité de gagner la cause en appel) jusqu'à un optimisme plus ou moins débordant. Celui-ci a finalement prévalu, puisque ceux-ci ont refusé une entente à l'amiable (qui n'était pas avantageuse pour tous, rappelons-le), les jeunes sont allés « all in », pour reprendre les mots de l'intervenant #6, comparant la cause à une partie de poker. Il faut aussi noter une certaine fierté dans le discours des membres du GAPES (incluant ici les exclus,) : celle de s'être tenu debout jusqu'au bout, pour un principe auquel on croyait.

L'exécutif syndical avait foi en son procureur, donc il espérait réellement que le jugement du TDPQ serait renversé, d'autant plus qu'il croyait toujours fermement qu'il n'y avait pas de cause. Cependant, si la décision n'était pas renversée, l'exécutif avait fait entériner par l'assemblée que si la ville portait la cause devant la Cour suprême, le syndicat suivait. Dans le même sens, si la CDPDJ perdait et en appelait de la cause, le syndicat se présenterait aussi devant la Cour suprême.

Bref, de façon générale, les attentes étaient surtout reliées à la volonté que « cette cause ait enfin une fin ». L'envie de passer à autre chose, peu importe le résultat, était une constante retrouvée à travers les témoignages, quel que soit le groupe d'appartenance des répondants.

6.2.3.5 Compréhension

En résumé, que pouvons-nous retenir de ces propos pour fin d'analyse sur la compréhension qu'ont les différents groupes de répondants des institutions et des différents mécanismes existant? Nous présenterons nos observations en trois temps. Le premier en traitant de la compréhension des institutions, des rôles de chacun et des impacts de la situation pour l'ensemble des répondants; le second, en discutant de la situation selon la perception des membres du GAPES; et nous terminerons avec les réflexions des membres de l'exécutif.

Primo, les perceptions diffèrent largement (en fonction de l'appartenance à un groupe, de l'intérêt porté à la cause, des connaissances des répondants, des ressources disponibles et mobilisées,

etc.). La compréhension (ou l'incompréhension) des objectifs et des moyens d'actions mis en œuvre par les autres groupes créent des tensions. Il demeure que pour tous nos répondants « on était en train de créer de nouvelles victimes ou à tout le moins un nouveau problème ». Malgré tout, on en parle de moins en moins dans les casernes, les pompiers sont résignés et en attente des différents jugements. Comme le disait si bien l'intervenant #25 « on va attendre d'arriver au pont avant de traverser la rivière ». Cela aura comme première conséquence que les délais encourus ont causé beaucoup de préjudices. Il en résultera que pour toutes les personnes impliquées, toutes ces procédures ne feront aucun gagnant. La compréhension et la perception des répondants illustrent que ce n'est pas parce qu'il y a admission de la disparité de traitement, qu'il y a nécessairement perception de discrimination.

Secundo, il y a eu un manque de communication à l'intérieur du GAPES et de l'association des pompiers puisque cinq des répondants ne savaient pas que l'appel avait été entendu au moment de nos rencontres. De plus, une dizaine de répondants, membres du GAPES et exclus, étaient septiques; ils ne croyaient plus à leur chance de succès lors de l'appel. Deux ont même exprimé qu'ils soupçonnaient un lobbying gouvernemental (ingérence politique dans le processus judiciaire). Ils ne pouvaient certainement pas gagner, cela coûterait trop cher et pourrait avoir des conséquences financières dans toute la province. Nonobstant cette incertitude, certains membres du GAPES se questionnaient sur le bien-fondé d'avoir déposé la plainte.

Tertio, selon l'exécutif syndical, incluant les deux anciens membres, le processus de négociation collective a permis de récupérer une partie des concessions faites en 1998. De l'avis de l'actuel exécutif, « même si cela n'a pas été facile, cette façon de faire a certainement été plus saine ». C'est pourquoi, le directeur (en tant qu'ancien pompier) et plusieurs anciens étaient convaincus que la plainte se réglerait à l'amiable puisque la cinquantaine de plaignants devrait finir par « aussi y trouver leur compte ». Finalement, compte tenu que le jugement du TDPQ a été renversé, le seul dommage collatéral qui demeure pour l'ensemble des membres est le fait que « ça va toujours bien avoir coûté plus de 75 000 \$ au syndicat⁴³⁶ ». Est-ce trop cher payé? Nous discuterons de ce point de vue des répondants à la section 6.3. Mais auparavant, afin de clore cette section, nous avons demandé aux répondants ce qu'ils auraient pu faire autrement pour éviter la situation.

⁴³⁶ À la fin du processus en avril 2013, les frais d'avocat s'élèveront à près de 95 000\$. Nous avons contacté le vice-président de l'association pour obtenir ces renseignements en avril 2013.

6.2.4 Que feriez-vous autrement?

À la suite de la démarche précédente, force est de constater un fort degré d'incompréhension entre les différentes factions, un manque de connaissances à propos des institutions et du rôle propre aux différents acteurs ainsi qu'une certaine turbulence causée par l'adoption de la deuxième échelle salariale. Après avoir mesuré ce degré de compréhension – tant des objectifs et des priorités de chacune des parties que des moyens mis en œuvre par les différents groupes de répondants – nous avons voulu conclure la présente section consacrée aux impacts en essayant de comprendre le niveau d'inconfort et les apprentissages réalisés par les différents intervenants dans la cause. Le degré de réalisme des correctifs envisageables concernant principalement les effets différés ou non-intentionnels occasionnés par l'introduction de la deuxième échelle salariale a donc été évalué. Afin d'y arriver, nous avons demandé à tous nos répondants s'ils feraient les choses autrement si les choses venaient à se reproduire, maintenant qu'ils pouvaient prendre du recul sur les événements.

Les deux procureurs ont réagi en se concentrant sur le processus juridique et non sur le milieu de vie des pompiers. De toute évidence, la réponse du procureur syndical à la question se concentrait principalement sur les conseils qu'il aurait donné aux représentants de l'exécutif si ceux-ci étaient venus le consulter au moment de renouveler la convention collective. Pour éliminer la possibilité d'être accusé de discrimination, Me G aurait fait deux recommandations à ses clients : 1) formuler la clause autrement, en introduisant un salaire étoilé par exemple, 2) faire disparaître l'échelle salariale originale au moins deux conventions collectives plus tôt, c'est-à-dire au moment où elle n'était plus effective.

Selon la direction du service incendie, les membres du GAPES et les plus jeunes membres du syndicat, il aurait fallu faire davantage d'efforts pour arriver à régler à l'amiable. Comme nous le verrons ultérieurement, lorsque questionnés sur le comment de cette affirmation, les déclinaisons seront variées, mais une constante demeure : « il faudrait que ce soit les bonnes instances qui dédommagent, si dédommagement il doit y avoir ». Quant aux anciens, même s'il était difficile de savoir si cela était réellement ressenti ou s'il ne s'agissait que d'une simple boutade, il semble que pour certains, compte tenu de la faible reconnaissance obtenue vis-à-vis leur initiative, la réponse à la question serait : pourquoi alors ne pas ajouter un statut de temporaire? D'autant que même quelques

membres du GAPES, aux dires de certains de nos répondants, accepteraient cette alternative, plutôt que de revivre les mêmes tensions à nouveau.

Pour leur part, lorsqu’interrogés sur la question, les anciens membres de l’exécutif auraient instinctivement eu tendance à privilégier l’embauche d’employés temporaires: « Aujourd’hui, ils auraient cinq ans de moins [...] d’ancienneté, ça c’est certain. Mais je ne changerais pas ma décision quand même. J’aime autant qu’ils aient une job à temps plein et qu’ils se sentent lésés. [...] Ce qu’on leur a donné, c’est des bonnes conditions de travail. Tu es mieux avec une job à temps plein, avec une échelle différente, qu’avec une job à temps partiel, avec un jour peut-être les mêmes conditions ». En effet, il semble y avoir eu tellement de « back bashing » que tous deux admettent que la facilité aurait été de pencher vers ces temporaires, puisque c’est légal. « On dirait qu’il fallait les défendre malgré eux ».

Cela étant, tous deux demeurent convaincus que la deuxième échelle était la meilleure solution pour l’époque, en contexte de rationalisation, surtout que personne n’était perdant. Du reste, l’un d’eux mentionne aussi que c’était la loi, le médiateur était présent et en accord avec cette proposition, donc on ne pouvait pas faire autrement, sans encore pénaliser les plus anciens. En continuité avec le même ordre d’idée, rappelons que l’actuel exécutif est tellement contre l’embauche de pompiers temporaires, occasionnels ou surnuméraires, pourtant une constante dans les demandes patronales, qu’il a réussi à négocier en 2006 un nouveau statut d’emploi, celui des « pompiers flottants ». Un ancien membre de l’exécutif se demande maintenant si cette approche aurait pu être adoptée comme solution possible à la situation de 1998.

Pour l’exécutif syndical, le plan de négociation afin de corriger la situation a été respecté. En trois conventions collectives, ils considèrent avoir « pratiquement tout récupéré », alors que pendant ce temps, d’un point de vue juridique, rien ne se fait. C’est par la négociation que l’on a réussi à orienter les choses. Du reste, l’exécutif demeure très mitigé quant aux alternatives disponibles, comme de couper dans les congés de maladie ou encore diminuer la quantité de jours fériés, etc. Les jeunes auraient aussi écopé de ces diminutions. C’est une utopie de croire que malgré un partage plus équitable, cela aurait été moins dispendieux pour eux, surtout face à un emploi précaire. La meilleure solution, pour les jeunes, demeure celle adoptée, ce pourquoi il referait la même chose, c’est-à-dire

accepter cette deuxième échelle. Deux membres de l'exécutif admettent aussi que, nonobstant le contexte de l'époque, ils auraient aimé que les jeunes entreprennent les démarches plus rapidement, de sorte qu'en 2011, « ce serait chose du passé ».

Concernant les membres du GAPES, nous le savons, plusieurs réprouvent que le syndicat ait été mis en cause, même s'ils ne regrettent pas d'avoir fait valoir leurs droits. Bien qu'ils admettent que la négociation a permis de bonifier les conditions salariales des nouveaux arrivants, les pompiers embauchés entre 1998 et 2005 considèrent qu'ils n'ont pas bénéficié de mesures permettant de corriger leur situation. Plusieurs membres du GAPES admettent aussi qu'ils auraient dû initier la plainte aussitôt la permanence obtenue. D'une part, cela aurait démontré le sérieux de la situation, ainsi leurs représentants auraient été mieux outillés pour la négociation d'une entente à l'amiable; la situation n'aurait sans doute pas perduré aussi longtemps, d'autre part.

Même s'ils disent avoir beaucoup appris, les représentants des plaignants, ayant eu le fardeau de représenter tous ses membres du GAPES, donc de subir la foudre des anciens tout en devant argumenter et discuter au nom du groupe, se demandent aujourd'hui s'ils se proposeraient encore comme représentants. Car même si dans l'ensemble ils ont été bien appuyés par les membres du GAPES, ils ont perdu « des amis, des gens qu'ils respectaient beaucoup », à cause de leurs divergences syndicales.

En résumé, si c'était à refaire, chaque partie a pris note de ses erreurs et ferait en sorte d'amoinrir les conséquences de celles-ci. Cela étant, les positions demeurent irréconciliables sur le fond, d'un côté les jeunes se disent victimes de discrimination et les anciens ne voient pas dans cette cause matière à discrimination.

Ces deux sections, les plus denses au niveau des informations colligées, nous ont permis de comprendre le contexte de la problématique et une partie des effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité. Les répondants devaient se prononcer tant sur les conditions ayant mené à l'adoption de la deuxième échelle, que sur les réactions qui ont découlé de cette clause. Ils devaient aussi partager leur perception concernant les rôles joués tant par les différentes parties au sein de l'association que par les intervenants ou les institutions externes. Cette mise en contexte a permis d'introduire le

questionnement plus spécifique en regard des différents phénomènes découlant de la mise en œuvre du droit à l'égalité. Plus précisément, nous aborderons dans la prochaine section les perceptions des différents répondants face aux obligations découlant de la norme d'égalité d'un point de vue évolutif.

6.3 La mise en œuvre de la norme d'égalité

Bien que la perception des répondants en lien avec la norme d'égalité ait évolué et à la suite de l'instrumentalisation des diverses ressources par chacun des groupes d'acteurs, nous savons que le débat entre le choix d'accorder la permanence et un salaire moindre à l'entrée ou le statut de travailleur précaire n'est pas irrévocable, qu'un sentiment d'injustice perdure d'autant que seule une minorité de pompiers admet la thèse de la discrimination. En tenant compte des différentes actions et réactions survenues au fil du temps, nous avons voulu dans le cadre de nos entrevues approfondir les déterminants qui ont modelé l'adaptation à la norme d'égalité tant dans le milieu de travail qu'au sein de l'association syndicale. Nous présenterons nos résultats en deux temps : nous analyserons d'abord l'évolution de la situation en rapport avec la norme d'égalité (6.3.1), pour ensuite examiner les mesures d'adaptation des différents acteurs en regard des obligations découlant de la norme d'égalité (6.3.2).

6.3.1 Évolution de la situation en rapport avec le droit à l'égalité

La perception des obligations découlant de la norme d'égalité a été spécifiquement abordée avec nos répondants. Nous voulions mesurer de façon plus large comment les différents intervenants percevaient et définissaient cette notion d'égalité à partir de leur propre expérience. Afin de mieux interpréter chacune des positions, nous avons donc demandé aux répondants de définir le droit à l'égalité et ce que cela signifiait concrètement dans leur milieu de travail.

Afin de mieux comprendre cette divergence de perception entre les individus ainsi que les influences possibles sur les capacités d'adaptation pour un milieu de travail exempt de discrimination ou prônant le droit à l'égalité, nous avons demandé aux différents intervenants de définir ce qu'était selon eux le droit à l'égalité.

Pour tous les répondants, la discrimination fondée sur la race ou sur la religion, ainsi que les mesures d'accommodement nécessaires pour l'éliminer étaient facilement identifiables. Dans leurs milieux de travail, la ligne semble plus mince lorsqu'il est question de mettre en opposition âge et ancienneté, ancienneté et compétence, ou encore âge et date d'embauche. La discrimination sur l'âge ne semble pas apparaître aussi clairement.

Il en est ainsi d'abord parce que, contrairement à d'autres milieux où l'âge à l'embauche n'est pas homogène et n'est pas un critère de sélection, (au Québec, l'embauche professionnelle peut se faire dès l'âge légal de 16 ans et sans limite supérieure), le recrutement chez les pompiers se fait presque exclusivement dans la population caucasienne dont l'âge se situe dans la vingtaine. Ainsi, chez les pompiers de Laval, la presque totalité des employés sont des hommes de race blanche : on n'y retrouve que quelques pompiers issus de familles d'immigrants, provenant de la deuxième voire de la troisième génération et seules quelques femmes ont réussi les tests d'embauche. Donc, dans le milieu de travail des pompiers de Laval, « les mesures d'accommodement, on ne vit pas cela⁴³⁷ », aux dires des membres de l'exécutif et de la direction.

Cette caractéristique d'embauche concernant l'âge, plus spécifique aux pompiers et aux policiers, faisait craindre le pire à certains membres du GAPES, pensant qu'ils allaient « tout perdre sur la date d'embauche ». Cette même notion reconfortait d'autres répondants dans leur conviction que la deuxième échelle n'était pas discriminatoire sur l'âge. D'autant plus que, comme le mentionnait le répondant #11, « c'était contextuel, une période économique difficile, [...] c'était passager ». Lorsque nous avons fait remarquer à notre interlocuteur que la coupure sur la masse salariale demandée devait être récurrente, celui-ci a saisi le même argument que quatre autres répondants, à savoir que le fait de créer une échelle salariale distincte qui ne rejoindrait jamais la précédente était nécessairement discriminatoire, mais pas le fait de modifier l'échelle existante. Car s'il était clair pour tous que pour un même travail, il faut un même salaire, le temps requis pour se former et grimper les échelons peut néanmoins varier dans le temps.

⁴³⁷Nous verrons dans la section sur l'adaptation, comment l'intégration des femmes a pu se faire.

Ensuite, comme en témoigne cet exemple concernant l'ancienneté (l'âge) et la compétence, le principe de la discrimination ne semble pas être compris par tous. Au sein de l'association, il y a eu un débat concernant les promotions : devait-on se baser sur l'ancienneté ou sur le résultat aux tests? Autrement dit, devraient-ils récompenser « celui qui a 90 % même s'il est plus jeune ou celui qui obtient 60 % mais qui a plus d'ancienneté? » C'est finalement l'ancienneté qui a prévalu au moment du vote, quoiqu'à l'époque les jeunes (souvent plus scolarisés) étaient encore minoritaires. La combinaison ancienneté et compétence n'a pas été considérée.

En fait, seulement deux répondants chez les pompiers ont clairement identifié des situations discriminatoires en milieu de travail en lien avec la *Charte des droits et libertés de la personne*, c'est-à-dire considérer qu'il y a discrimination « lorsque l'on traite différemment une personne ou un groupe de personnes en lien avec une caractéristique personnelle, telles que la race, la religion, le sexe, le dossier criminel ou l'âge ».

Il faut aussi revenir sur une possible interprétation dite « non classique » de la discrimination faite par certains de nos répondants : « toute disparité de traitement n'est pas discriminatoire, s'il n'y a pas atteinte à la dignité ou si elle ne persiste pas dans le temps ». De plus, trois répondants nous ont fait part « qu'il était difficile de croire aux « pauvres orphelins » ou à la discrimination, lorsque ceux-ci se présentent aux réunions ou aux rencontres en BMW ». Autrement dit, on pense « qu'il y a certainement des jeunes plus discriminés qu'eux ».

La notion d'harcèlement psychologique vient s'ajouter à cette confusion répandue au moment de définir la discrimination. Cette notion, qui complique encore le « vivre ensemble », demande une vigilance accrue de la part de tous les acteurs syndicaux et patronaux, surtout avec l'embauche de femmes pompières, ou encore de jeunes recrues qui connaissent beaucoup mieux leurs droits et qui les revendiquent activement. Est-ce à dire que cette confusion autour de la discrimination et du harcèlement pourrait nuire à une certaine adaptation du milieu de travail? C'est ce que nous avons cherché à explorer avec nos répondants.

6.3.2 L'adaptation à la norme d'égalité

Tous s'entendaient pour dire que les inconvénients de l'adaptation du milieu de travail à la norme d'égalité ne doivent pas nuire ou empêcher la recherche de l'égalité et l'intégration de personnes différentes, mais qu'elle doit se réaliser intelligemment et sans « confondre avec la question de l'âge ». Si personne n'a constaté une augmentation du nombre de plaintes, tous admettent qu'aujourd'hui, il y a plus de questionnement avant de poser un geste et une plus grande prudence face à la sensibilité des gens. En fait, il semblerait que la plus grande différence provienne du contexte juridique et des jeunes qui connaissent beaucoup mieux leurs droits. Comme le mentionnait le directeur du service des incendies :

[...] Avant, on en a vu toutes sortes de situations, drôles ou pas drôles. Il y avait des enquêtes, mais elles n'aboutissaient jamais à rien parce qu'on disait aux jeunes «regardes, comme tu es chanceux, tu es pompier », comme l'on pouvait dire «tu es chanceux, tu joues au hockey dans la ligue nationale ou dans la ligue majeure du Québec». Ce n'est plus ça maintenant. Le jeune qui arrive pompier a des droits et il les fait respecter dès la première journée. Nous autres, on disait tout le temps au jeune : « T'es rien ». Il rentrait à la caserne, il prenait la place qui restait à la table, il mangeait des toasts s'il en restait [...] c'était fait exprès pour voir comment le jeune se débrouillait avec ça. J'en ai entendu des affaires tellement drôles là-dessus. Maintenant, avec les jeunes [...], on en a un qui est rentré à Laval et les gars ont commencé, «check là, il est en arrière du truck, on va l'arroser!». Ils l'arrosent, pour rire, mais le jeune est allé voir l'officier pour lui dire « ils n'ont pas le droit de faire ça; ça porte atteinte à mon intégrité, à ma personne, à mon intégrité physique, ils n'ont pas le droit de faire ça ». Dans le temps, ce jeune-là ne serait pas demeuré pompier, c'est sûr, les gars auraient tout fait pour qu'il se fasse mettre dehors; maintenant, ils se disent «eh bien, ça fait partie des nouvelles réalités, on l'arrosera plus». C'est complètement différent. Par contre, ce n'est pas vrai que tous les jeunes vont faire ça, se plaindre; il y en a encore qui savent rire [...]

Cette nouvelle réalité amène l'exécutif syndical et la direction à faire une analyse plus approfondie des conséquences d'une décision. « Il faut faire l'effort de tout mettre en perspective et voir les impacts à plus long terme ». Un membre de l'exécutif pour sa part se rappelait :

[...] d'un jeune à qui l'on avait dit : « il faut que tu te laisses pousser la moustache », à cette période c'était la prise de photo pour son permis de conduire/carte d'assurance maladie. Sur sa photo, il a une moustache, pourtant ce gars-là n'avait jamais eu de moustache! Tout le monde a bien rigolé de ça, mais même des choses banales comme ça maintenant, les gars se questionnent à savoir «est-ce que le gars pourrait déposer une plainte?», «est-ce qu'on risque de se faire embêter avec ça?». C'est rendu que les

pompiers sont beaucoup plus prudents face à tout ce phénomène d'intégration au groupe.

Cependant, comme nous l'ont fait remarquer trois exclus du GAPES, il demeure qu'une association syndicale est une organisation qui représente l'ensemble de ses membres, où les résolutions se votent en assemblée et où la majorité aura toujours raison. Donc, il s'ensuit que les concessions se font toujours sur le dos des minorités et dans le cas des pompiers, celles-ci sont le plus souvent assumées par les plus jeunes. Cela est d'autant plus véridique que la majorité des répondants ont reconnu qu'il y a un désintérêt notable en regard de la cause du GAPES et chez les pompiers, le sentiment général est qu'ils n'ont pas été discriminés, tout au contraire, puisqu'ils ont bénéficié d'un emploi permanent.

Comme un bel exemple d'intégration réussie, tant la direction que certains membres de l'exécutif nous ont présenté l'embauche des femmes « pompiers », même s'il semble qu'au départ, « ça a été très compliqué l'histoire des femmes à Laval ». D'abord, les dirigeants du temps étaient très réfractaires à l'idée d'embaucher des femmes, non pas à cause de leur genre, mais parce que le métier de pompier n'est pas un métier physiquement facile. Il faut également mentionner que « les dirigeants du temps trouvaient que c'était compliqué, à cause des salles-de-bain, des dortoirs et des douches alors que c'est tout à fait inexistant ces contraintes là depuis qu'on a embauché des filles ». En effet, ces craintes se sont avérées infondées, cette intégration s'est faite assez facilement, puisque la ville n'a pas eu à bâtir ou créer des salles-de-bain ou de vestiaires supplémentaires. L'aménagement d'un système à double-verrouillage sur les portes des salles-de-bain, ainsi que les douches isolées par des membranes opaques fait en sorte que les pompiers peuvent partager les mêmes installations sans problème.

Si certaines municipalités choisissent de sélectionner les meilleurs hommes et les meilleures femmes, en ayant deux barèmes distincts, la ville de Laval a décidé de faire un test d'aptitude physique unique, mais qui convient à la réalité du terrain. Le choix que la ville de Laval a fait, « c'est d'établir un examen d'embauche, un examen physique – l'examen théorique [...] est le même pour tous et n'a pas changé ». Donc, on a réduit nos critères d'embauche, en établissant des tests un peu plus faciles, pour dire aux femmes « si tu es capable de faire ça, tu pourras être embauchée chez nous. Si tu ne peux pas atteindre ce niveau physique, tu ne pourras pas arracher des lattes au plafond, tu ne pourras pas

soulever des tuyaux, tu ne pourras pas sortir une victime ou un confrère si jamais tu es prise », donc pour ces raisons, elles seraient exclues de la sélection.

Le test est littéralement calqué sur la réalité et pas seulement en terme de force physique : il faut transporter des tuyaux, transporter des mannequins, réaliser certains travaux avec un outil et un crochet à plafond, etc. On dira aux candidats, peu importe leur sexe, que « si vous êtes capables de le faire, vous êtes embauchés, parce que vous allez faire sur le terrain le même travail ». Certaines personnes à l'Institut de Protection des Incendies du Québec leur auraient dit « tu ne peux pas ne pas discriminer les meilleurs hommes et les meilleures femmes parce que ça devient injuste, une femme est moins forte qu'un homme, car ça va toujours être comme ça. » Mais à l'inverse, nous croyons que le travail ne change pas parce que c'est une femme qui l'exécute. Autrement dit, pour reprendre les mots d'un de nos répondants, « c'est comme une compagnie de déménagement, tu ne peux pas embaucher des gens qui sont moins lourds que les meubles qu'ils transportent, ça fonctionnera pas ».

De l'avis de nos répondants, mise-à-part le volet physique qui pourrait être plus demandant pour les femmes, avec le temps, rien ne semble causer problème et une fois l'effet « surprise » passé, plus personne n'a entendu parler de difficultés pour les femmes à l'emploi depuis trois ans. Elles font maintenant partie des effectifs réguliers. Cela dit, beaucoup de questions restent à venir aux dires des représentants syndicaux et de la direction : qu'arrivera-t-il lorsqu'une d'entre elles sera enceinte? Quel accommodement sera possible ou envisageable? Le retrait préventif sera-t-il bien accepté? Compte tenu de notre expérience plus ou moins concluante dans un milieu dit non-traditionnel, il pourrait être intéressant de faire une recherche plus poussée sur l'intégration des femmes dans ce milieu, en rencontrant les femmes « pompiers », afin de vérifier ces données.

En résumé, il faut constater qu'il y a eu des efforts d'adaptation et d'intégration importants mis en place, mais la perception face à la norme d'égalité est très différente de celle préconisée par la CDPDJ, et ce, même à l'intérieur du GAPES. D'ailleurs, le répondant #2 nous a avoué penser « qu'on vivait mieux avec ça dans le temps qu'aujourd'hui. Parce que les groupes d'âge ont changé, parce que les victimes ont changé, parce qu'on est en train de créer des nouvelles victimes, en essayant de corriger une situation qui était discriminatoire avant, on est en train de se créer un nouveau problème ». Bref, si l'on peut constater une certaine évolution dans le discours des répondants, celle-ci demeure

dans les faits assez limitée. Le milieu demeure homogène, les préjugés sont tenaces et si le discours se veut intégratif, c'est plutôt par crainte des conséquences juridiques.

Indéniablement, il demeure que cette situation résultait d'une série d'actions conduites tant par l'association parallèle, que par l'exécutif syndical, ou par les procureurs. Les réactions des différentes factions (en incluant alors celles des membres de l'association ou des exclus du GAPES), souvent contraintes par les ressources disponibles et les décisions rendues par d'autres instances, ne sont pas sans conséquence. C'est pourquoi nous aborderons dans la prochaine section l'évaluation que font les différents répondants de ces multiples contraintes, des conséquences de la mise en œuvre du droit à l'égalité (à la non-discrimination), ou des opportunités offertes par le contexte interne (même si, au moment de nos entrevues, on ne pouvait que présumer comment tout cela allait se terminer et que la réponse à la question concernant la décision de la Cour d'appel ne pouvait être qu'hypothétique).

6.4 Les ressources et les impacts en regard de norme d'égalité

Le contexte interne à chacun des cas retenus pour cette recherche méritait une attention particulière, puisque nous avons comme proposition que certaines actions ou réactions seraient dépendantes des ressources disponibles, des connaissances et des valeurs spécifiques aux parties. Nous cherchions à comprendre quels pouvaient être les déterminants spécifiques et communs à chacun des cas. Ainsi, lors des entrevues, certaines questions abordaient précisément ce contexte interne de l'organisation (6.4.1) afin d'évaluer certaines caractéristiques telles que le degré d'autonomie décisionnelle, le soutien reçu, les ressources disponibles ou les connaissances des différents répondants (6.4.2). Puis, en se référant aux différentes décisions rendues, nous avons demandé à chacun des intervenants d'expliquer les différentes réactions et de tenter d'en cerner les effets (6.4.3). Nous débuterons par la présentation du contexte interne.

6.4.1 Le contexte interne

Comme nous l'avons présenté au chapitre 5, les cas à l'étude montrent deux milieux de travail complètement différents l'un de l'autre. En effet, alors que l'un est relativement homogène (hommes blancs, même niveau de scolarité et mêmes tests à l'embauche), sans travailleur précaire et circonscrit dans un espace géographique facilement accessible, l'autre est plutôt hétérogène (hommes, femmes et retraités, de niveau de scolarité varié, sans test à l'embauche), la majorité de ses travailleurs sont à temps partiel ou occasionnel, sur un territoire couvrant l'ensemble de la province québécoise (divisée en deux sections, est et ouest). Notre questionnement était en regard des impacts ou des influences que ces caractéristiques auraient pu avoir sur la mise en œuvre du droit à l'égalité. Quatre points ont retenu notre attention : 1) la perception de leur degré d'autonomie; 2) du soutien reçu; 3) des ressources disponibles; et finalement 4) des préjugés ou des stéréotypes véhiculés dans leur environnement de travail.

Le degré d'autonomie

Concernant le degré d'autonomie, une première réaction unanime chez les pompiers : « comment parler d'autonomie décisionnelle quand le gouvernement t'impose un cadre de négociation, avec cette loi sur les déficits? » Nonobstant cette première réaction, certains membres du GAPES ont tout même admis qu'ils avaient pris seuls la décision de déposer la plainte à la CDPDJ, mais qu'une fois la plainte déposée, ils en avaient perdu le contrôle. L'exécutif syndical a pour sa part reconnu qu'étant une association indépendante ils ont dû embaucher un procureur. Ils ont fait affaire avec un bureau d'avocats spécialisés en affaires syndicales afin d'être guidés dans leurs démarches. Les membres considèrent qu'ils étaient bien représentés et bien informés par leur exécutif.

L'autonomie se résumait d'abord au fait que chacune des parties a subi la décision du gouvernement de couper de 6% dans la masse salariale. Curieusement, aucun de nos répondants n'a abordé, à ce stade de l'entrevue, le fait qu'ils étaient libres de négocier l'application de cette coupure. Rappelons néanmoins que les contraintes étaient énormes sur l'exécutif de l'époque : « pas de gel de salaire et pas de demi-pompier ». Si la majorité admet avoir pu choisir son ou ses moyens d'action, les opinions divergent quant au soutien reçu.

Le soutien reçu

Pour les anciens membres de l'exécutif, l'aide du médiateur se révélera finalement un couteau à double tranchant, car s'ils étaient relativement satisfaits de l'entente conclue, avec le recul sur toute cette saga judiciaire, ils sont aujourd'hui convaincus d'avoir été mal conseillés. La conception que se fait l'exécutif actuel demeure la même: on croit avoir bien mené la barque dans ces conditions, et ce, tant par la négociation de la convention que par le choix de son procureur. L'exécutif reconnaît aussi que les membres ont été fidèles aux décisions votées en assemblée et qu'ils ont reçu l'appui nécessaire afin de bien conduire ce dossier, bien qu'ils conviennent que le *membership* n'est pas plus militant qu'ailleurs, surtout dans un dossier aussi polarisé que le cas du GAPES.

Les membres du GAPES admettent qu'ils n'ont pas reçu l'appui escompté de leur exécutif syndical, ni des membres de l'association. Aux assemblées syndicales, leurs revendications n'étaient pas prises en compte, ou du moins jusqu'à ce qu'ils déposent leur plainte, puisqu'ils étaient minoritaires et incompris. Cette ignorance les a conduits à la CDPDJ, de laquelle ils admettent avoir reçu beaucoup de soutien. Celle-ci aurait d'ailleurs pallié leur manque de connaissances et de ressources. Questionnés à savoir si à l'intérieur du GAPES, les membres étaient solidaires et se soutenaient entre eux, une réponse a fusé : « solidaires? Il n'y a pas de solidarité comme telle, on n'a pas de carte de membre, on fait simplement partie d'un même groupe qui a déposé une plainte ». Un des répondants est même allé jusqu'à comparer le GAPES à un groupe de Lotto 6/49, mais pour la majorité, la solidarité se résumait à : « on est tous dans le même bateau. Ceux qui ont été lésés, on vit tous la même chose, mais dans le fond, en dehors de cela, il y a plus ou moins d'affinité, selon nos personnalités ».

Les ressources disponibles

Concernant les ressources disponibles, tous admettent que si la CDPDJ n'avait pas existé, il n'y aurait pas eu de cause. Les membres du GAPES affirment qu'ils n'avaient pas les moyens de prendre un avocat et qu'ils n'avaient ni les connaissances, ni l'organisation pour mener une action de pareille envergure. Tous les autres répondants confirment ces propos. Néanmoins, les réseaux sociaux, les médias et même un service de consultation offert par les assurances Desjardins ont servi d'éléments

déclencheurs aux revendications des initiateurs du GAPES. Au début des années 2000, la disparité de traitement, les clauses « orphelin » et la discrimination en milieu de travail étaient des sujets d'actualité, dans la foulée d'ententes à l'amiable chez les pompiers et les policiers de différentes municipalités du Québec. Sans compter que le débat concernant les clauses orphelin s'est traduit par une modification à la *Loi sur les normes du travail* à la fin des années 90. Pourtant, les préjugés sont toujours tenaces.

Les préjugés ou les stéréotypes

Si au départ chez les pompiers une certaine logique prévalait, celle du « il y a deux échelles, donc forcément il y a discrimination », c'est le procureur syndical qui viendra jeter une lumière différente sur le sujet, en se basant sur les arrêts *Gosselin*⁴³⁸ et *Law*⁴³⁹: « ce n'est pas parce qu'il y a une disparité de traitement que c'est nécessairement discriminatoire ». D'ailleurs, au fil des entretiens, il apparaîtra que ce n'est pas tant la définition de la discrimination qui fera problème, mais plutôt les revendications des « gapeux » et la nature de leurs commentaires, du genre : « vous avez acheté la paix sur notre dos, vous nous avez volé, on a été victime de discrimination, etc. » C'est à ce moment que la discorde est apparue, puisque pour les anciens, ils avaient sauvé les recrues de la précarité lors de cette négociation, en conservant des postes permanents, plutôt que de promouvoir toute discrimination.

Selon les plus anciens, pour être discriminés, il faudrait que des préjudices s'ensuivent, ce qui n'est clairement pas le cas à leur avis en ce qui concerne les « gapeux », puisqu'ils ont obtenu des postes permanents et des salaires annuels intéressants malgré tout. Leur sécurité d'emploi, le temps supplémentaire ainsi que les horaires accordant beaucoup de temps libre (donc la chance d'avoir un deuxième emploi) leur ont permis de bien faire vivre leurs familles (maison, voitures, bateaux, etc.). Dès lors, la notion de disparité de traitement se perdra au profit de la sécurité d'emploi. Bref, chez les pompiers, être victime de discrimination, c'est plutôt « être perdant, être traité différemment, être un citoyen de deuxième classe, ne pas avoir accès aux mêmes bénéfices [que les autres] ». Cette divergence d'interprétation fera d'ailleurs dire à l'intervenant #6 que « l'axe de la vérité est en fonction de nos objectifs, de nos connaissances et de nos valeurs ».

⁴³⁸ *Gosselin c. Québec (Procureur général)*, [2002] 4 R.C.S. 429, 2002 CSC 84.

⁴³⁹ *Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration)*, [1999] 1 R.C.S. 497.

6.4.2 Les connaissances

Les propos de cet intervenant #6 nous apparaissent assez éloquents quand il s'agira d'expliquer plus spécifiquement ce qui devrait être attendu et connu d'un bon syndicaliste. En fait, cet intervenant exprime très bien le fait, que les connaissances et les capacités de *leadership* seront relatives à l'intérêt porté tant à la vie de l'association, qu'à la vie en société.

Il y a vraiment un choc entre la théorie et la réalité, la façon de voir les relations de travail et le travail d'un syndicaliste. Le syndicaliste doit être à l'affût de tout ce qui se passe dans son environnement, interne et externe, il y a des crises économiques, l'environnement, il y a des réalités de fermeture d'entreprise, il y a aussi des réalités d'abondance. [...] Regardez Nortel, les gros titres, à mes débuts de syndicaliste, ce que je me faisais dire par les membres, « ça a pas de bon sens, un balayeur chez Nortel gagne 25-26 \$ de l'heure ». C'est sûr, parce que la manne passe quand tout va bien, tout le monde fait de l'argent. Quand ça plante, il est où le travailleur qui passe la « moppe » à 25 \$/heure ? Il n'a plus de job! Nortel est fermé. Chez Molson, ils viennent de signer une entente : c'est 3% sur 7 ans, avec 4% de montant forfaitaire. Encore là, on sauve des emplois, le contexte est rigide, ce n'est pas un contexte favorable, mais on essaie de maintenir les emplois, on essaie de maintenir la situation, ce n'est pas vrai, on ne vend pas la jeunesse. Parlons du *Journal de Montréal*, ce n'est pas une victoire de Claudette Carbonneau, ni pour la CSN. C'était deux-cent cinquante travailleurs, tu n'en gardes que soixante-trois.

Par contre, lorsqu'interrogés au sujet de leurs connaissances sur la discrimination, la cause devant les tribunaux et les différents recours ou correctifs disponibles, les réponses obtenues auprès de nos différents intervenants varient en fonction de l'implication de chacun d'eux. Ainsi, certains membres instigateurs ou représentants du GAPES avaient plus de connaissances et d'intérêts pour la cause que certains membres de l'exécutif (actuel ou ancien). En outre, une constante s'impose : les plus jeunes (incluant les exclus du GAPES) semblent manquer d'intérêt pour la cause. Certains diront même qu'ils manquent de discernement, d'autres parleront de méconnaissance. Néanmoins, au final, tous conviendront qu'ils ont appris passablement de choses au fil des événements.

6.4.3 Les impacts

À l'unanimité les répondants considèrent que l'impact le plus important aura été ce fossé qui sépare les clans; il y a une coupure relativement importante en ce qui concerne la vie syndicale, la discrimination, voire même la vie sociale au travail. Comme le disait l'intervenant #2 : « à partir du moment que tu fais une bataille que tu n'es pas sûr de gagner, parce que même si tu as gagné, tu es perdant quand même, je me demande c'est quoi la légitimité de tout ça là. Pourquoi ils le font entre eux [...] Une bataille évitée c'est une bataille gagnée tant qu'à moi ». Pour le dire autrement, on reprendra les propos de l'intervenant #4 « [...] on s'est battu, on s'est donné des tapes sur la gueule, on s'est donné des coups de poing, on est tombé à terre, on s'est roulé dans la bouette, est-ce ça peut revenir comme c'était avant ? [...] Peut-être, parce que les vieux sont quasiment tous partis ». Sur ces impossibles gains causés par les déchirures internes, tous affirment être au moins « partiellement en accord » (notion évaluée sur une échelle graduée, allant de « totalement en désaccord » à « totalement d'accord »).

Pour les plus anciens, la permanence de l'emploi est le résultat de plusieurs années de batailles et d'affrontements avec l'employeur, mais malheureusement, les jeunes n'ont pas eu conscience de ces efforts. Ils prennent souvent toutes leurs conditions de travail pour acquises. Ils n'ont pas cette conscience-là, situation que l'intervenant #11 résumait ainsi :

[...] Ce n'est pas acquis, il faut que tu te battes, la permanence de l'emploi, ça aura définitivement un prix. Prends l'exemple « du weekend rouge », où les pompiers de Laval ont laissé brûler la ville de Montréal parce qu'ils étaient en désaccord. Ça a laissé des traces, mais les jeunes, ils n'ont pas conscience des guerres, des causes qui ont été plaidées et de tout le truchement de la négociation pour arriver avec une convention collective dans les mains. Ils arrivent avec la convention collective, avec l'idée que tout leur est acquis. C'est un minimum et ils n'ont aucun respect pour l'appareil qui les a amenés jusque-là, sur l'historique [...] Et ça, c'est dangereux. C'est dangereux parce que ça vient créer un choc dans la réalité de la négociation, un choc dans la crédibilité de l'outil syndical. C'est beau de tout le temps remettre en question des choses, mais quand on leur demande d'apporter leurs solutions, ils n'en n'ont pas de solution. Ce n'est pas leur job de trouver des solutions. Ils revendiquent, mais souvent ils ne savent pas comment se sortir de là.

Ceci dit, il y a possiblement de l'espoir, puisque selon l'intervenant #4, « aujourd'hui, il n'y a plus de conflit, les gens ont fait leur nid et ils attendent la décision de la Cour d'appel, conscients qu'il n'y a plus personne qui a le contrôle. Le tribunal va juger, mais c'est plate en maudit, parce que personne ne va gagner ». D'ailleurs, au-delà des inconvénients reliés aux délais, au clivage, à l'amertume et aux coûts, plusieurs répondants font tout de même le constat de certains avantages provenant de la mise en œuvre de la norme d'égalité. Au-delà des avantages associés à la conscientisation des travailleurs, tant au phénomène de précarisation du travail qu'à l'égalité de traitement, tant aux conséquences de certains choix qu'à la diversité des recours disponibles, il faut prendre en considération la bonification de cette deuxième échelle incluant la majoration du salaire des recrues.

Inévitablement, il y aura des dommages financiers collatéraux, peu importe le dénouement du conflit. L'association devra assumer ces frais. Les plus vieux, ayant entériné et profité du contrat négocié en 1998 seront partis à la retraite. Les cotisations syndicales devront être augmentées ou le fond de grève sera amputé, mais ce sont les jeunes et les membres du GAPES qui devront contribuer pour rembourser les frais encourus. Cela étant, « comment tourner la page? », question que nous avons posée à nos répondants.

6.5 Votre vision concernant un règlement satisfaisant.

Si le dépôt de la plainte a créé « une onde de choc », les revendications n'en étaient pas moins justifiées, selon plusieurs intervenants. En effet, faire porter uniquement sur les jeunes à venir le poids des compressions demandées, même en échange d'emplois permanents, a contribué à créer un sentiment d'injustice. Les pompiers embauchés après juin 1998 n'en reviendront pas : « comment à six mois d'intervalle justifier au pompier nouvellement recruté un écart salarial de plus de 20% et dix-sept mois de délai additionnel avant d'atteindre le salaire maximum? ». La permanence a peut-être un prix, mais celui-ci leur semble cher payé. Après moult démarches auprès du syndicat et leurs efforts sans résultat, ils déposeront une plainte à la CDPDJ. Plus de dix ans après la signature de la convention collective introduisant cette deuxième échelle salariale, le TDPQ leur ayant donné raison en partie, la cause a été portée en appel. Au moment de nos entrevues, on attendait encore la décision.

Cela dit, les positions dégagées étaient polarisées sur trois axes bien distincts. Mais alors, comment en arriver à un règlement satisfaisant pour la majorité, puisqu'aucune solution ne fera l'unanimité? Nous avons lancé cette discussion avec nos répondants et les réponses obtenues seront présentées en deux temps : d'abord, sous la forme de défis à relever, puis en formulant une proposition hypothétique de règlement satisfaisant.

6.5.1 Les défis à relever

Tous nos répondants reconnaissent que cette cause a été un immense bourbier. Le premier défi consiste donc à ce que toute situation semblable ne se reproduise plus à l'avenir. Pour y arriver, il faut une convention collective inattaquable. Le procureur syndical et certains membres de l'exécutif admettent qu'ils ont déjà réglé une partie du problème, puisque la ville et le syndicat se sont entendus sur une bonification des échelles, de sorte que la dernière convention serait vraiment inattaquable.

Selon la majorité des pompiers, il reste maintenant à trouver un terrain d'entente non pénalisant et dans le respect de la loi de l'époque (cela étant, dans un monde idéal et en admettant que le GAPES gagne en appel). Mais qu'importe le résultat du jugement de la cour, il faudra effacer ou atténuer les répercussions négatives que ce « mouvement » aura eues sur l'ensemble de l'organisation des pompiers de Laval. Il faudra éviter que l'espèce de dissension dans le groupe – même si elle est moins présente aujourd'hui – ne revienne si jamais il faut déboursier de l'argent. Il faudra aussi faire de la prévention afin d'éviter que le différend ne reprenne d'une façon plus nette. Tout cela afin de maintenir une certaine uniformité ou une forme de coalition dans le groupe, car les pompiers ont besoin de cet esprit de clan. En effet, dans le cadre de leur fonction, il est essentiel qu'il se forme un groupe uni et solidaire. Cette pensée ne doit pas être magique, même si le GAPES doit perdre. D'autant plus que de l'avis de l'un des membres de l'exécutif, maintenir l'unité devient plus pénible encore avec l'ajustement des fonds de retraite : « qui va encore une fois payer la note, pensez-vous ? »

Le dépôt de la plainte a aussi sensibilisé à d'autres aspects de la discrimination, quoique de façon beaucoup plus large, les différents intervenants. Outre la création d'« orphelin », on devra

dorénavant faire attention aux diverses sensibilités, tel que mentionné antérieurement. D'ailleurs, lorsque que l'on a recruté des femmes, il y a eu un grand questionnement, puisque cet avènement aurait pu aussi créer des remous. Notons par exemple que trois répondants, même s'ils se disaient en faveur de la mise en œuvre de l'égalité, ont émis des doutes :

[...] je suis d'accord, vraiment, complètement d'accord avec l'égalité des sexes, à part pour le métier de pompier parce que c'est autre chose, la force physique elle n'est pas là. Mais je suis vraiment pour ça, mais concrètement, donne-moi les outils pour arriver à l'établir cette égalité, que je puisse la mettre en place et que je puisse l'appliquer. Ne me mets pas une obligation d'un bord et de l'autre bord, ne pas nous outiller.

Pour répondre aux différentes attentes, l'association devra travailler tant sur la perception des membres que sur le concret. Car, bien que tous reconnaissent que la situation a peu de chance de faire des gagnants au sein de l'association, quatre personnes sont d'avis que « cela a pu faire l'affaire du patron un peu aussi, parce que pendant que les syndiqués s'obstinent entre eux autres, on ne s'obstine pas avec le boss ». D'autant plus que, comme le précisait l'intervenant #13:

[...] la ville a sauvé plus que 6%, si on revient à la base, vu qu'il y a eu plus de pompiers d'engagés et que leurs frais d'avocats ne leur a pas coûté si cher que ça. Ils ont une firme qui travaille pour eux à temps plein. Pour le syndicat ça va avoir coûté beaucoup de frais d'avocats et nous autres ça va nous avoir coûté des relations de travail difficiles. Bref, il n'y a que la ville qui va être gagnante à tout ça.

Pour y arriver avec un certain succès, les répondants ont suggéré de mieux informer les membres, de maintenir les conditions de travail à défaut de les améliorer, de s'assurer d'une retraite décente et dans le cas spécifique à notre étude, le syndicat devra « continuer à se battre pour ne pas avoir d'occasionnels, éviter la précarité, ce n'est pas discriminer. C'est la précarité qui est discriminante, au fond ».

L'un des répondants (un jeune exclu) nous avouait que c'était la première fois de sa vie qu'il était syndiqué; « je me rends compte que c'est une organisation qui travaille pour le plus grand pourcentage et que ça ne fera jamais l'unanimité, c'est pourquoi je crois que, si 80% de tous les syndiqués sont contents [...], le syndicat a bien fait son travail ». Pourtant, en 1998, le contrat a été accepté à plus de 80%. Lorsque nous lui avons fait cette remarque, cet intervenant a conclu que la majorité n'a pas toujours raison, donc que rien n'est simple et que l'exécutif syndical est donc soumis à toutes sortes de contraintes. Plusieurs défis restent encore à relever, mais cela ne doit pas empêcher de

rechercher un règlement, selon la majorité des répondants. Voyons maintenant leurs différentes suggestions de ce que pourrait être, à leurs avis, la conclusion d'un règlement satisfaisant.

6.5.2 Propositions de règlement satisfaisant

Les répondants pouvaient considérer trois perspectives possibles en lien avec la cause : A) règlement à l'amiable (avant la décision de la Cour d'appel), B) victoire du GAPES, ou encore C) victoire du syndicat/ville (devant les tribunaux). La perspective adoptée a nécessairement influencé la proposition de règlement. Cela dit, seul deux membres de l'exécutif et leur procureur ont pris soin de considérer les trois perspectives. Les autres répondants adoptaient une position en lien avec leurs convictions; néanmoins, plusieurs ont souligné le fait qu'il serait difficile voire impossible de sortir gagnant d'une telle situation.

L'objectif sera donc pour la majorité de minimiser les dommages monétaires pour l'association. À ce propos, l'un des répondants exprimait ainsi l'ambiguïté de la situation : à son avis, c'est « la solution qui coûte la moins chère peut-être, mais à la réflexion, vaut mieux que l'on règle le plus rapidement possible ». Selon le point de vue des membres de l'exécutif et de leur procureur : il n'y a pas de cause, donc, le GAPES sera débouté en appel. Mais si le GAPES devait gagner, difficile à imaginer en terme de coûts et d'effets collatéraux. La réaction que pourrait avoir la Ville de Laval à la suite d'une telle décision les laisse sans voix.

Les exclus et le plus jeune (statut de pompier flottant) ne veulent pas être doublement pénalisés et payer pour une cause qui ne les concerne pas. Ceci dit, ils reconnaissent, à l'instar de certains membres du GAPES, qu'un montant forfaitaire, déterminé au prorata des pertes encourues, qui serait payé par la ville dans un règlement à l'amiable serait un règlement acceptable, à partir du moment où les exclus sont également dédommagés.

Pour ce qui est des membres du GAPES, quatre suggestions différentes ont été émises. La première, le meilleur des mondes, les jeunes (incluant les exclus) seraient remboursés, sans que l'association débourse. La seconde, il ne faut plus que telle situation se reproduise et il faudrait revenir

à l'ancienne échelle, et ce, même sans rétroactivité, de sorte que les plus jeunes ne soient plus pénalisés. La troisième suggestion un règlement à l'amiable, au frais de la ville. Finalement, deux membres du GAPES envisageaient de gagner leur cause aux conditions déterminées par le TDPQ et de s'y conformer.

Bref, selon nos répondants, atteindre un règlement qui soit satisfaisant pour l'ensemble des membres de l'association semblait dorénavant utopique, d'autant plus que les perceptions face à la cause ont aussi évoluées en fonction du temps. Ainsi, au tournant des années 2000, le cas de la deuxième échelle était une « véritable épine douloureuse dans le pied du syndicat, il fallait vraiment trouver une solution. Il ne pouvait y avoir des pompiers avant et après 1998 ». Puis en 2004, après dépôt de la plainte à la CDPDJ, il y a eu une accalmie, les pompiers étaient en attente; « c'est devant les tribunaux, ils jugeront et l'on verra ». En 2008, la décision du TDPQ déclenche à nouveau les discussions dans les casernes : « mais quelle façon de réparer pourrait satisfaire toutes les parties? » Encore aujourd'hui, il y a peu d'espoir de trouver une véritable solution gagnante pour l'association.

Il en est ainsi parce que, d'un côté, ce ne sont pas les bonnes personnes qui devront payer si le GAPES gagne la partie, alors que de l'autre, dans un cas de défaite éventuelle du GAPES, seule la cinquantaine de pompiers aura assumé le poids des compressions demandées par le gouvernement de l'époque. Mais au-delà des coûts monétaires, il y a des divisions, des rancœurs et des incompréhensions qui persistent. Même les plus jeunes semblent d'accord qu'il faut donner la priorité à la sauvegarde de la sécurité d'emploi et de l'accès aux avantages sociaux, même si cela signifie engendrer certaines entorses à la notion d'égalité. Ce qu'il faut toutefois aussi souligner, c'est qu'au grand soulagement de toutes les parties, qu'importe le règlement final, l'on rêve d'enfin voir le bout de cette saga; en effet, pour tout le monde, « ça a assez duré ».

Bien que la fin de cette « aventure » s'annonce plutôt comme un soulagement, tous les participants ont admis que l'expérience vécue aura ses conséquences. Nous leur avons alors demandé, en définitive, quels étaient les apprentissages les plus significatifs et quelles leçons il faudrait en retenir. Voici donc, avant de conclure ce chapitre, le bilan dressé par nos répondants.

6.6 Le bilan

Le résultat des entrevues menées auprès des pompiers de la ville Laval démontre que les disparités de traitement sont fondamentalement liées à une stratégie de rationalisation et que les exécutifs syndicaux sont confrontés à des intérêts divergents pouvant conduire à une ligne de rupture entre les membres (le cas échéant, entre « anciens » et « nouveaux » travailleurs). Des interrogations s'ensuivent : cette situation a-t-elle un prix en regard de la capacité ou de la légitimité interne de représentation des syndicats? Qu'est-ce qui peut soutenir ou contraindre l'action syndicale? « Que pourrait-on apprendre à la suite de cette expérience? Et comment? » Ces questions alimenteront la discussion au chapitre 9.

Afin d'enrichir l'analyse des résultats, au moment de compléter les entrevues, nous avons demandé aux participants de faire le bilan de la situation. Cette façon de compléter le processus a permis aux répondants de partager tant leurs apprentissages que leurs perceptions les plus marquantes au niveau des transformations des relations de travail, tant intergénérationnelles qu'intra-organisationnelles.

Encore ici, les réponses furent fortement influencées par le vécu des répondants. Sommairement, nous pourrions ainsi résumer la pensée de l'ensemble des répondants avec cette métaphore qu'employait l'intervenant #8 pour décrire l'impasse: « cette situation a été aussi utile qu'une maladie, qui prend du temps à guérir et qu'une fois passée, pfut! Sois tu restes faible, sois t'apprends mais t'avais pas besoin de ça ou bien tu reprends où t'étais ». En d'autres mots, les plaignants n'auront rien obtenu, mais il y a tout de même des leçons à tirer du jeu. Mentionnons ici que nous entendons détailler les positions reflétant la particularité de chaque groupe, tout en bonifiant occasionnellement cette présentation par notre propre critique, au cours du chapitre 8, dédié à l'analyse des résultats.

Nous débuterons le bilan en 6.6.1 en exposant les propos tenus par l'ensemble des intervenants. Suivront en 6.6.2 ceux des membres du GAPES (incluant les exclus), en 6.6.3 le point de vue des

membres de l'association, en 6.6.4 celui des membres de l'exécutif, en 6.6.5 celui de la direction et nous terminerons en 6.6.6 avec le bilan proposé par le procureur syndical.

6.6.1 Le bilan s'appliquant à l'ensemble des répondants

Faire le bilan d'une situation, c'est non seulement essayer de saisir les points essentiels, mais c'est aussi l'occasion de rechercher ce que nous pouvons apprendre de la situation. Chacun des répondants s'est prêté à l'exercice avec beaucoup de générosité. Le bilan général qui ne semblait pas très positif à première vue a tout même révélé certains éléments plus concluants tout en orientant les répondants vers des solutions qui pourraient s'avérer forts utiles lors de futures négociations.

Ainsi, à cette étape de l'entrevue, trois points importants ont été soulevés dans l'ensemble des témoignages. Le premier concerne le manque de connaissance qui pourrait être à l'origine de la situation « si l'on avait su... ». Cette insuffisance serait en lien tant avec les connaissances juridiques, qu'avec la capacité d'anticiper les impacts de certaines décisions prises en toute bonne foi, ou encore avec l'évolution du contexte.

Le second se rapporte à la fierté du collectif qui a été mise à mal, lorsque le jugement du TDPQ a fait la manchette dans les journaux. D'abord, parce que l'on présentait le syndicat comme un contrevenant, voire un délinquant en rapport avec les droits fondamentaux, alors qu'« on n'était pas des coupables...on avait protégé la permanence »; ensuite, on s'attaquait à la crédibilité et à l'image du groupe, « les manchettes nous présentaient sans discernement, alors qu'en fait, on était peut-être un peu *innocents* ».

Le troisième point commun relevé touche l'intangible, la perception : « dans les casernes et même aux réunions syndicales, on ne discute presque plus du GAPES », et cela, afin de préserver la solidarité du collectif des pompiers. Durant toutes les entrevues, il appert que l'appartenance est d'abord au groupe, à l'équipe ou au clan avant d'être syndicale, même si dans les faits, c'est l'association syndicale qui devra « ramasser » la facture.

Considérant les apprentissages et les imprévus, tous les répondants s'entendent sur deux points majeurs, tous les deux en lien avec le processus judiciaire. En effet, les impacts les plus importants sont en lien avec la lourdeur et la longueur du processus juridique. Ce poids est invoqué surtout à cause de l'implication et de la condamnation de l'association syndicale à part égale avec la ville, condamnation que personne ne semblait avoir anticipée. La longueur découle des délais tant pour mettre en œuvre les différents recours que les délais occasionnés par le processus en lui-même. Deux conséquences importantes en découlent; le plus marquant demeure sans contredit « que ce ne sont pas les bonnes personnes qui devront assumer les coûts ». Compte tenu de ceci et bien au-delà de l'idéologie défendue, l'argent demeure le « nerf de la guerre ».

Cela étant, nos répondants ont de façon constante reconnu que l'on devait corriger la situation et que de tels événements ne devraient plus se reproduire. Toutefois, la façon de corriger la situation ne fait pas l'unanimité. De plus, outre les correctifs envisagés, chacune des parties a aussi fait des constats et a exprimé des attentes bien particulières, commentaires que nous allons maintenant détailler, en commençant par les préoccupations du GAPES.

6.6.2 Les membres du GAPES

Selon les membres du GAPES, les victimes de la supposée clause « orphelin », l'expérience leur a donné l'occasion de pousser leur recherche et donc leur connaissance sur la discrimination. Il ressort de nos rencontres que c'est dans ce groupe que la réflexion a été la plus sérieusement approfondie en lien avec la disparité de traitement. C'est aussi dans ce groupe que nous avons ressenti le plus d'amertume et la plus grande hâte de fermer le dossier. Leur questionnement concernant la légalité, l'injustice et la moralité d'une telle clause a souvent été invoqué pendant les entrevues. « Pourquoi avons-nous supporté **seuls** le coûts des concessions demandées? » Donc, ce qui leur importait le plus, ce n'était pas de subir des compressions, c'était d'être une minorité à assumer tout le poids de celles-ci. D'ailleurs, seulement deux d'entre eux concéderont que les postes permanents étaient «une monnaie d'échange valable ».

En fait, ce qui les dérange le plus, c'est le peu de conséquences pour les signataires originaux de cette clause et le peu d'importance accordée à leurs revendications. Il faut aussi considérer qu'aucune autre faction n'avait envisagé la réflexion au sujet des gagnants potentiels. Mais quelques membres de ce groupe croient qu'« en bout de ligne, elle [la ville] aura obtenu plus que la coupure de 6% de façon récurrente, compte tenu des nombreuses embauches qui ont suivi. Elle aura réussi à diviser pour mieux régner ». Puis reprenant en cela une partie du discours de l'exécutif, quelques-uns se questionnaient aussi sur qui finirait par payer « la note, s'il fallait que le GAPES gagne sa cause ». Toutefois, très peu d'entre eux croient maintenant à leur chance de victoire.

Cependant, se rendre au bout du processus leur a demandé beaucoup plus d'implication et a créé considérablement plus de problèmes que prévu. L'élément le plus difficile à porter aura été le clivage ou la division tant à l'interne du GAPES qu'à l'intérieur du syndicat. Du reste, plusieurs se questionnent encore sur leur exclusion par le TDPQ, sur le rôle de l'association syndicale (pourquoi est-elle partie prenante? Et la collaboration aurait-elle un prix?), ainsi que sur les impacts à venir, « gagne ou perd ». Certains anticipent avec énormément de scepticisme les négociations à venir concernant leur fond de retraite : « nous allons devoir encore une fois passer à la caisse ».

6.6.3 Les membres de l'association

Indépendamment de leur ancienneté, c'est dans ce groupe que nous retrouvons les répondants les plus critiques et les plus tranchants. Les plus jeunes « ne veulent rien savoir de payer la facture », comme le conflit remonte à une époque avant leurs propres embauches, alors que les plus anciens « se sentent attaqués et incompris », affirmant avoir agi de bonne foi, pour l'ensemble du *membership*. Le bilan des plus anciens est très émotionnel, car le même discours revient encore et encore, « les postes temporaires c'est pire et la permanence a un prix ». Cependant, ils font confiance à leur exécutif pour résoudre la situation en ayant l'intérêt commun à cœur, se remémorant qu'à l'époque, « le syndicat était pris entre l'arbre et l'écorce ».

La particularité de ce groupe de répondants peut se résumer ainsi : « C'est le gouvernement qui est à l'origine de cette situation, puisqu'il avait envoyé un médiateur, comment on aurait pu savoir »,

sous-entendant ainsi un questionnement à savoir pourquoi ce ne serait pas lui qui assumerait les coûts, si les tribunaux reconnaissaient la cause était bel et bien de la discrimination, puisqu'il est à la source du conflit. De plus, à l'instar des membres du GAPES, les plus jeunes membres de l'association ont très hâte que le dossier soit réglé, bien qu'ils se sentent plus ou moins concernés. Les anciens, quant à eux, espèrent être à la retraite lorsque tout cela se terminera. Les membres de l'exécutif, bien conscients de cet état d'esprit, ont maintes fois dû temporiser leurs demandes.

6.6.4 Les membres de l'exécutif

De tous les sous-groupes, si les membres de l'exécutif sont apparus au départ comme les plus concernés par la recherche d'une solution gagnant/gagnant, ils sont maintenant tout aussi convaincus qu'il n'aurait pas été possible d'en arriver à une telle solution par le biais de négociations. Il en serait ainsi non pas tellement à cause de la mauvaise volonté des différentes parties, mais plutôt parce que les enjeux n'avaient pas la même « consonance ». Les propos de l'un de nos répondants illustrent parfaitement cette réalité : lors de certaines assemblées, « c'est comme si tu avais réuni dans une salle des anglais, des chinois, des espagnols et des francophones, qui ne comprenaient que leur langue d'origine, une vraie cacophonie ».

Personne dans l'exécutif actuel ou passé ne considère la deuxième échelle comme de la discrimination, cependant l'embauche de « demi-pompiers » aurait été considérée discriminatoire. Tous reconnaissent aussi que la situation a ouvert la discussion sur le droit à l'égalité et sur la disparité de traitement, tant au niveau de l'exécutif, qu'avec les membres et dans les relations avec la direction. Toutefois, s'ils constatent que l'éveil des consciences en regard de la discrimination est indéniable, un seul conviendra que la disparité de traitement pourrait être de la discrimination.

Ce qui ressort avec le plus d'acuité du côté des membres de l'exécutif, c'est le sentiment du devoir accompli. D'un côté, parce qu'ils sont parvenus à récupérer la totalité des concessions demandées en 1998 et de l'autre, parce qu'ils ont réussi à limiter les dégâts de la précarité en acceptant des « pompiers flottants », permanents malgré les demandes récurrentes et incessantes présentées par la ville à chaque négociation, concernant l'embauche d'employés occasionnels. En revanche, certains

membres de l'exécutif se sentent incompris et ressentent une forme de dépit envers le GAPES, en tant que regroupement, parce que certains « gapeux » se complaisaient dans le rôle de victime, parce qu'ils ont refusé de régler hors cour, mais également parce qu'ils refusent de reconnaître les efforts déployés pour les « accommoder », pour les satisfaire.

Dans ce groupe relativement homogène, la définition de la discrimination s'arrime au raisonnement de leur procureur syndical : « il y a discrimination lorsqu'il y a une atteinte à la dignité ». À savoir si cette notion de discrimination rend plus malaisée la représentation collective, seuls deux intervenants ont abordé le sujet. Pour l'un, la notion d'accommodement est dorénavant incontournable, alors que pour l'autre, dans un milieu homogène comme le leur, cela ne fait pas partie des difficultés quotidiennes. Ils admettent pourtant tous deux, qu'avec l'avènement des femmes pompier, la question risque de se poser avec plus d'intensité. Cette éventualité est aussi une préoccupation importante de la direction.

6.6.5 Le bilan de la direction du service de la sécurité et des incendies

Bien que le directeur du service des incendies confirme les préoccupations de la ville en lien avec ce dossier, nous avons constaté que seul l'exécutif syndical a rencontré les représentants des plaignants afin d'obtenir une entente à l'amiable. Les propositions étaient soumises d'un commun accord avec la direction des ressources humaines et dans le cadre du budget dédié au service des incendies. La direction a convenu qu'il n'avait jamais été question d'injection d'argent nouveau. C'est possiblement ce qui justifie la négociation intra-organisationnelle entre l'exécutif et les membres du GAPES.

Du reste, il est apparu au cours de nos entrevues que les questionnements étaient plutôt en lien avec la réalité changeante en ce qui a trait à la main-d'œuvre, notamment l'embauche des femmes et l'arrivée massive des jeunes en remplacement des retraités et nécessairement de leurs impacts sur la gestion. La cause du GAPES a sensibilisé les gestionnaires de la ville à la notion d'accommodement raisonnable, mais dans le milieu des pompiers, paraît-il que « cela ne va pas de soi ». Le directeur du

service des incendies reconnaît que des mesures spéciales ont été mises en œuvre afin de faciliter l'intégration des femmes, et que la direction a été sensibilisée aux multiples réactions possibles.

Bref, pour la direction, en regard de la cause du GAPES, il s'agissait de s'assurer que dans les casernes la vie suivait son cours malgré tout, que les pompiers travaillaient ensemble avec un esprit d'équipe et de cohésion, que l'intégration des nouveaux se faisaient sans complication, le reste relevant des tribunaux, des pompiers et de l'exécutif syndical. Néanmoins, la cause a sensibilisé la direction. Autrement dit, le résultat net : plus de discernement et une meilleure préparation afin de faciliter l'intégration progressive des femmes.

6.6.6 Le bilan des procureurs

Le procureur syndical

Lorsque nous avons rencontré le procureur syndical, la cause venait d'être entendue en appel. À son avis, peu importe la décision rendue, « c'est une cause qui n'aurait pas dû exister. Quand l'on voit plus loin que le bout de son nez, parce que la façon de réparer n'en n'est pas une ». Néanmoins, celui-ci admettait que deux échelles, « c'est apparemment discriminant. Mais ce n'est pas une cause de clauses « orphelin », c'est une cause sur la loi des normes et qu'est-ce qui est raisonnable ».

S'il envisage que la décision du TDPQ sera maintenue, il fait un bilan plutôt négatif pour l'association des pompiers. « Non seulement les montants en jeu sont très importants, mais une toute nouvelle ronde de négociation reprendra. Car ils seront en défaut par rapport à la loi de 1998, la ville va devoir réduire d'une autre façon sa masse salariale, selon les conditions des années 2010 ». Devant l'hypothèse d'une victoire du syndicat et de la ville, il nuancera sa pensée : « le temps aura fait son œuvre, de sorte que tout devrait rapidement rentrer dans l'ordre ».

Cela dit, Me G croit que cette cause pourrait se rendre en Cour suprême. « C'est un beau cas. C'est le fun que ça existe en droit et j'ai eu beaucoup de plaisir à travailler sur ce dossier. J'ai cherché d'autres angles de défense, car je négocie depuis trente-cinq ans et je crois à la nécessité de

certaines clauses, comme soupape ». Finalement, c'est en se basant sur l'argument des vies complètes développé par le professeur Axel Gosseries⁴⁴⁰ de l'Université Catholique de Louvain en Belgique, qu'il a abordé sa défense. « Toutes les discriminations fondées sur l'âge sont-elles injustes? », surtout en sachant qu'ils auraient pu choisir pire (des pompiers temporaires ou occasionnels). Ainsi, rappelons-nous que le procureur argumentait que :

L'idée générale de l'argument des vies complètes est que l'âge est une discrimination très particulière. Parce que vous naissez femme ou homme et à moins d'une chirurgie majeure, vous risquez fort probablement de passer votre vie femme ou homme. Vous naissez noir, vous êtes homosexuel, ce sont des états. Mais en terme d'âge, on est tous pareils, à chaque année on change d'âge, que l'on soit noir, riche, femme, etc. On passe donc par des stades où une distinction qui peut sembler discriminatoire peut être comblée par le passage du temps. [...] C'est pourquoi partout dans le monde l'âge est vu comme particulier. Il y a plein d'exception comme l'âge de la retraite, l'âge de la majorité, etc. [...] Ce n'est pas pour rien, l'ajout de la mention « sauf dans les mesures prescrites par la loi ».

Si jamais la cause devait se rendre à la Cour suprême, Me G aimerait approfondir cette thèse de l'argument des vies complètes et produire un mémoire en se basant sur la cause des pompiers de Laval. Mais comme il aime à le répéter, « gardons-nous une petite « gêne », regardons cela comme il faut, car l'on ne peut pas tout encadrer. Jusqu'à présent la Cour suprême a été prudente dans les affaires de discrimination sur l'âge, comme le démontre les affaires *Law et Gosselin* ». La suite des événements lui a donné raison.

Le procureur de la CDPDJ

Selon Me D, il était clair que dans ce cas, une demande de pourvoi devant la Cour suprême devrait être déposée advenant que la Cour d'appel réfute le jugement du TDPQ. Ce qui fût fait. À la suite du refus de la Cour suprême d'entendre la cause et du jugement de la Cour d'appel dans le cas des constables spéciaux, nous avons repris contact téléphonique avec Me D. Il nous a fait part de son incompréhension et de sa déception face à la décision de la Cour suprême. Cependant, puisque la Cour ne justifie jamais aucune de ces décisions, il nous aussi confié que cette décision a eu un impact important sur la cause des constables spéciaux, comme nous le verrons ultérieurement au chapitre 7, puisque la CDPDJ ne demandera pas de pourvoi devant la Cour suprême, compte tenu du refus essuyé

⁴⁴⁰ Cet auteur écrit beaucoup sur le droit intergénérationnel.

dans la cause des pompiers de Laval. Bien que fortement déçu par la situation, Me D admettra que ces deux causes serviront néanmoins à préparer la voie aux différents litiges à venir.

En résumé

Les répondants étaient tous au courant que la deuxième échelle avait été négociée à suite d'une demande gouvernementale, dans un contexte de rationalisation. Pour certains d'entre eux, il aurait mieux valu accepter des postes de pompiers temporaires afin d'éviter la plainte à la CDPDJ. Avec un peu de recul, l'ensemble des répondants (en excluant ici les membres du GAPES) convenait néanmoins que la deuxième échelle était un moindre mal à accepter à court, à moyen et à long terme. En plus de l'incompréhension générale en regard des récriminations des jeunes pompiers affectés par cette deuxième échelle, le dépôt de la plainte à la CDPDJ aura causé des tensions importantes entre les différentes factions. Les pompiers en ont même fait un sujet tabou dans les casernes afin de préserver l'esprit d'équipe crucial à leur travail quotidien. Cependant le jugement du TDPQ est venu déstabiliser le groupe des plaignants. En effet, en excluant une partie des plaignants, le jugement a créé un troisième clan dans un milieu déjà divisé. Ainsi, les anciens, les membres du GAPES et les exclus devaient dorénavant coexister en caserne.

Plusieurs répondants ont réprouvé le fait que le syndicat ait été mis en cause, puisqu'il est admis par l'ensemble des répondants (sauf deux) que l'exécutif syndical avait négocié de bonne foi et en fonction des moyens alors disponibles. Cela étant dit, si cette situation était à refaire, chaque partie a pris bonne note de ses erreurs et ferait en sorte de les amoindrir. Il faut néanmoins considérer que les positions demeurent irréconciliables sur le fond : les jeunes se disent victimes de discrimination et les anciens ne voient pas comment l'on peut invoquer la discrimination dans cette cause. Il n'existera donc aucun consensus à propos d'un règlement satisfaisant, de difficultés, d'avantages et d'inconvénients reliés à la mise en œuvre de la norme d'égalité.

Cela dit, voyons maintenant en quoi le cas des constables spéciaux du Québec apporte un éclairage à la fois différent et complémentaire à cette notion de mise en œuvre de la norme d'égalité.

Chapitre 7 Présentation des résultats : le cas des constables spéciaux du Québec

Tel que spécifié au chapitre précédent, ce septième chapitre sera consacré au cas des constables spéciaux du Québec. Afin de faciliter la comparaison entre les deux cas à l'étude, la présentation suivra le même plan établi au chapitre 6. De ce fait, le chapitre 7 se divisera également en six sections : (1) la contextualisation du cas; (2) les différents impacts de la deuxième échelle salariale implantée; (3) la perception véhiculée à l'égard des différents phénomènes découlant de la mise en œuvre de la norme d'égalité; (4) les perceptions qu'ont les différents acteurs tant en regard de la notion d'égalité, de l'accommodement raisonnable que de l'association parallèle des plaignants; (5) les perspectives actuelles et futures concernant les impacts de la situation (le recours devant le Tribunal des droits de la personne), tant pour les membres que pour l'action syndicale; et finalement (6) le bilan que les répondants font en regard de la situation actuelle. La conclusion du présent chapitre mettra terme à la présentation des résultats et nous conduira au chapitre 8, où nous en ferons l'analyse.

Ainsi, à la suite d'un bref rappel de la démarche empirique, la première section (7.1) en lien avec la contextualisation, introduira dans un premier temps l'analyse que font les répondants tant du contexte prévalant lors de l'acceptation de la clause « orphelin » que de leurs rôles respectifs (le leur et celui des autres acteurs). Puis, dans la deuxième section (7.2), les réactions des différents acteurs et les impacts de celles-ci sur le milieu de travail et sur les relations entre collègues (en fonction de leurs différents rôles) seront alors abordés. Suivra une description de la réflexion des répondants concernant notamment les différentes institutions à l'étude. Cette section sera complétée par l'identification et la compréhension des objectifs, des priorités et des moyens d'action mis en œuvre par chacun des acteurs.

La troisième section (7.3) traitera principalement de la perception des répondants en regard des différents phénomènes découlant de la mise en œuvre de la norme d'égalité, c'est-à-dire l'évolution de la situation et l'adaptation à la norme. Pour ce faire, nous ferons d'abord l'historique des actions entreprises depuis 1996 – année de l'adoption du décret rétrogradant tous les constables spéciaux occasionnels à l'échelon d'entrée sur une échelle comptant maintenant dix échelons – puis nous présenterons l'analyse que font les répondants de l'évolution de la situation en rapport au droit à

l'égalité ainsi que de l'adaptation à ces normes, tant dans le milieu de travail que dans l'organisation syndicale. La quatrième section (7.4) présentera les différentes actions menées tant par l'association parallèle que par l'exécutif syndical en fonction des réactions aux décisions rendues (tant au niveau syndical qu'au niveau des membres). Dans cette portion, il s'agira plus précisément de déterminer comment les différents répondants évaluent les impacts des décisions rendues, leur degré d'autonomie, les ressources disponibles, leurs connaissances en la matière, les préjugés véhiculés dans le milieu et le soutien reçu. Dans l'avant-dernière section (7.5), nous évaluerons la perception des répondants quant aux perspectives au sujet d'un règlement satisfaisant, leur vision des difficultés, des avantages et des inconvénients reliés à la mise en œuvre de la norme d'égalité, leur analyse face aux défis à relever, aux priorités d'action, ainsi que de leur rôle individuel afin de faciliter à l'avenir la mise en œuvre de la norme d'égalité.

Afin de compléter ce chapitre, nous ferons l'analyse du bilan (7.6) que font les différents répondants des actions entreprises par l'association parallèle, le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ), l'exécutif syndical ainsi que par l'employeur. Ceci dit, nous débuterons ici aussi le chapitre en revoyant brièvement la démarche empirique utilisée.

Un bref rappel de la démarche empirique

L'association syndicale des constables spéciaux du Québec, travaillant à la sécurité dans les édifices gouvernementaux, est un syndicat indépendant qui comptait deux cent quatre-vingt-six (286) membres au moment de notre enquête, en septembre 2011. Toutefois, en 1976, moment de son apogée, l'ancien président M. T évaluait le nombre de membres de l'association syndicale à cinq cent soixante-seize (576) constables. On ne retrouve pas de procureur syndical permanent au sein de l'association, puisque ce syndicat est indépendant, mais dans le cadre de ce dossier – c'est-à-dire le recours déposé par la CDPDJ au nom des dix-sept constables spéciaux occasionnels devant le TDPQ – le syndicat a recouru aux services d'un cabinet d'avocats, qui le représentera ou le conseillera de façon exclusive à compter de 2005.

Pour la cueillette de données, nous avons choisi de rencontrer différents paliers d'intervenants dans la cause. Ainsi, nous avons rencontré vingt-huit personnes, soit : trois des quatre membres de l'exécutif syndical actuel, deux membres du comité exécutif en place lors de la négociation de la clause « orphelin » (en plus du président en poste au moment de l'audition de la cause au Tribunal des droits de la personne du Québec), tous les plaignants encore en poste chez les constables spéciaux (en plus d'un plaignant ayant depuis quitté et un constable touché mais n'ayant pas porté plainte), ainsi que des constables membres du syndicat mais non-affectés par la clause. Bref, outre deux membres de la direction et les procureurs (tant celui du syndicat que celui de la CDPDJ), notre échantillonnage était relativement complet et représentatif de l'ensemble de la population à l'étude, composé tant de capitaines (postes non-syndiqués), de sergents que de constables spéciaux (plaignants ou non), incluant même certains constables travaillant à titre d'occasionnels (qui sont en fait d'anciens constables spéciaux permanents ayant depuis pris leur retraite avant de revenir à titre d'employés occasionnels).

À l'instar de l'étude menée chez les pompiers de Laval, nous avons assuré les répondants de la confidentialité des propos échangés durant nos entrevues. Pour cette raison, les citations seront identifiées par numéro ou par titre générique, afin d'éviter les recoupements de citations pouvant permettre l'identification des personnes. Bien que non exhaustif, l'échantillon obtenu chez les constables spéciaux est diversifié, permettant de recueillir les différents points de vue de l'ensemble des acteurs prenant part à ce conflit.

Afin de vérifier la validité de nos propositions, tant le contexte, les conceptions de l'égalité et du pouvoir de négociation que le rôle des différents acteurs ont été discutés en cours d'entrevue. Les impacts des différentes actions entreprises tout comme les raisons (les alternatives prévues, la défense invoquée) justifiant la négociation et l'acceptation d'une clause « orphelin » ont également été abordés. Nous présentons maintenant le résultat de ces entrevues, en débutant par une mise en contexte.

7.1 La contextualisation

Le milieu de travail des constables spéciaux peut se définir comme éclaté. Il en est ainsi d'une part parce que l'organisation des constables spéciaux est divisée en deux régions administratives : la

région Est et la région Ouest, la ville de Québec servant de division en se trouvant géographiquement incluse à la région de l'Est. D'autre part, contrairement au cas des pompiers de Laval précédemment étudié, la main-d'œuvre est hétérogène⁴⁴¹ : hommes comme femmes, bacheliers comme techniciens, jeunes et retraités de différents groupes ethniques se côtoient (et plus particulièrement dans la région de Montréal). Une particularité importante à souligner : au moment de la négociation de l'échelle de salaire à dix échelons en 1996, aucun poste d'occasionnel n'existait dans la région de l'Est; subséquemment, tous les constables visés par la clause « orphelin » étaient en poste dans la région de l'Ouest, concentrés dans la zone métropolitaine du grand Montréal.

La reconnaissance voire la connaissance même du travail des constables spéciaux est mince, tant au ministère que chez le grand public. En effet, à leur grand désarroi, les constables spéciaux sont souvent perçus comme de « simples » agents de sécurité, quand pourtant dans les faits, ils sont des agents de la paix détenant des pouvoirs semblables à ceux des policiers dans tous les lieux désignés. Ils sont assermentés, disposent d'un permis de port d'arme ainsi que de pouvoirs d'enquête et d'arrestation sur leurs lieux de travail (édifices gouvernementaux et palais de justice, principalement). Par ailleurs, les travailleurs sont plus ou moins scolarisés; malgré les pouvoirs rattachés à l'exercice de leurs fonctions, la grande majorité n'a aucune formation en technique policière, les exigences obligatoires à l'embauche ne se résumant qu'au diplôme d'études secondaires et à la réussite d'une formation spécifique de douze (12) semaines offerte à l'École Nationale de Police du Québec (ENPQ), située à Nicolet.

En ce qui concerne le travail lui-même, on dénote peu de changements dans l'organisation du travail et peu de nouvelles technologies implantées au cours des dernières années; en revanche, le matériel utilisé est plus performant et plus sécuritaire. Cependant, la clientèle (avec l'augmentation du nombre de problèmes liés aux *gangs de rue* et à la possession d'arme) et l'administration de la justice (avec l'introduction des méga-procès) dans les Palais de Justice changent, amenant un stress supplémentaire dans la charge de travail des constables spéciaux.

⁴⁴¹ Au début des années 2000, des concours spécifiques ont été organisés afin de favoriser la mise en œuvre de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics* L.R.Q., c. A2.01

Le climat de travail chez les constables spéciaux n'a jamais été exempt de turbulences. De 1976 et jusqu'au début des années 2000, il n'y a eu aucune embauche à des postes permanents⁴⁴²; la relève se fait rare et les budgets sont gelés. En 1992, un projet pilote permettra l'embauche de travailleurs occasionnels pour la région métropolitaine, puisque le temps supplémentaire dans certains palais de justice est si important qu'il est impossible de tout couvrir avec les employés réguliers. Néanmoins, ces embauches de constables sous un statut d'occasionnel ne se feront pas sans opposition. Les permanents se méfient : les travailleurs embauchés sont souvent plus scolarisés, plus motivés, plus jeunes et ils ont des revendications et des attentes différentes des leurs.

La ségrégation entre les deux classes d'employés est frappante ; le vocabulaire qu'utilisent les permanents pour parler des autres employés en est d'ailleurs un parfait exemple («eux-autres» identifiant les occasionnels et «nous-autres», désignant les permanents). Le malaise est réel et la cohabitation difficile. Les choses en arrivent à un tel point que le climat de travail à cette époque au palais de justice de Montréal est exécrable, aux dires des différents répondants. Tous s'entendent également pour dire que dans la salle de repos, les places sont assignées : les permanents d'un côté, les occasionnels de l'autre. C'est dans ce climat qu'apparaissent, avec l'objectif du déficit zéro, de nouvelles sources de tension. L'accès aux primes de préretraites conditionnelles à la réduction récurrente de 6% de la masse salariale accentue la division entre les régions de Québec et de Montréal (Est/Ouest). L'entente ratifiée en 1996 deviendra le point culminant des dissensions tant entre constables spéciaux permanents et occasionnels, qu'entre les constables spéciaux des deux régions.

Cela dit, deux constats apparemment très significatifs se dégagent de nos entrevues. Le premier relève des maigres pouvoirs que détient l'exécutif syndical. En effet, ce petit syndicat est perdu dans la masse des agents de la paix du ministère de la Sécurité publique, voyant son rapport de force amoindri comparativement à celui des autres unités au *membership* nettement plus imposant. Le second provient de la quasi-absence d'esprit d'équipe dans ce milieu de travail, phénomène découlant notamment du clivage entre les différents statuts d'emploi. Nous reviendrons plus longuement sur ces deux points au cours du chapitre, ces développements ayant nécessairement eu des effets notables sur notre objet d'étude.

⁴⁴² Ce qui explique la diminution des effectifs. En fait, le *membership* est passé de près de 500 à moins de 260 selon le président alors en poste en 1996.

Bien que l'on ne puisse pas considérer juridiquement le syndicat des constables spéciaux autrement que comme un syndicat local non affilié, il ne faut pas négliger le fait que celui-ci représente en 1996, soit au moment de la réouverture de la convention collective, deux secteurs géographiques⁴⁴³, ayant chacun des intérêts distincts et plutôt incompatibles et irréconciliables avec l'autre. Dans la région de Québec, les membres sont dans l'attente d'une offre de préretraite, qui ne sera offerte qu'après une réduction de la masse salariale, telle qu'ordonnée par le gouvernement Bouchard dans son plan de déficit zéro. La négociation se fera donc au détriment des employés occasionnels qui sont, à cette époque, tous basés dans la région de Montréal. Ceux-ci n'auront aucun représentant à la table de négociation et ils sont loin⁴⁴⁴ du comité exécutif, alors basé dans la capitale provinciale. Selon le président de l'époque, la négociation a été ardue, les représentants du gouvernement ont menacé de refuser les primes à la préretraite et de se départir des travailleurs occasionnels, favorisant plutôt le recours à des agences de sécurité pour protéger les palais de justice et les bureaux gouvernementaux.

Au final, une entente sera signée en septembre 1996 et le décret 1333-96 sera adopté⁴⁴⁵ le 23 octobre de la même année. Cette entente autorisera notamment les modifications suivantes à la convention collective : l'introduction immédiate de mesures de départ assisté accessibles à certains constables spéciaux ayant un statut d'employé permanent; l'introduction d'une nouvelle échelle salariale à dix échelons; les employés occasionnels et les nouveaux employés réguliers à temps plein ou à temps partiel, sans égard à leur durée de service ou à leur expérience antérieure, se voient attribuer le premier échelon de l'échelle de traitement⁴⁴⁶; les employés permanents pour leur part seront intégrés dans la nouvelle échelle de traitement à l'échelon correspondant à leur traitement actuel; les employés occasionnels devront se classer lors de la tenue d'un seul et unique concours de recrutement réservé aux constables spéciaux occasionnels à l'emploi du ministère le 3 septembre 1996 et ayant accumulé trois années et plus de service de façon continue, afin d'accéder à une nouvelle catégorie d'emploi, les

⁴⁴³ Par souci de simplicité, nous identifierons les deux sections ainsi : la région de l'ouest regroupant la grande région de Montréal, jusqu'en Outaouais et la seconde, la région de l'est, regroupant toutes les régions à l'est et au nord de la ville de Québec.

⁴⁴⁴ Au sens propre comme au figuré : loin en distance, mais également dans les préoccupations. En effet, même la façon dont on parle des employés d'une autre classe souligne ce double éloignement. Par exemple, l'un des membres de l'exécutif de l'époque où nous l'avons rencontré s'exprime en parlant de « nous autres » pour désigner les constables permanents et « d'eux autres » pour les occasionnels.

⁴⁴⁵ Tel que mentionné dans le jugement rendu en 2010. *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Syndicat des constables spéciaux*, 2010 QCTDP 3 (CanLII), <http://canlii.ca/t/287tb>.

⁴⁴⁶ Toutefois, cette clause ne s'adressera pas aux constables spéciaux permanents embauchés avant 1996. Cela se traduira dans les faits par le maintien de l'échelon salarial supérieur pour les constables spéciaux qui prennent leur retraite et qui reviennent comme occasionnels.

employés réguliers à temps partiel (RTP). Dans les faits, une seule personne réussira à se qualifier lors de ce concours. Toutefois, les constables spéciaux occasionnels ayant échoué ne perdront pas leur emploi : ils conserveront leur statut d'occasionnel, ainsi que la précarité associée à celui-ci, et on leur offrira de nouvelles occasions de réussir les tests de qualification.

À la suite de cette entente, une lettre envoyée la journée de l'adoption du décret par le directeur de l'organisation et des ressources humaines du ministère de la Sécurité publique informait les constables spéciaux occasionnels qu'à compter du 1^{er} novembre 1996, leur salaire de base (échelon d'entrée) serait de 27 739 \$ annuellement, plutôt que de 32 964 \$. Ainsi, la majorité d'entre eux perdaient instantanément jusqu'à 25 % de leur salaire original. Cependant, puisqu'ils se trouvaient aussi à être rétrogradés à l'échelon initial (échelon à l'embauche) de la nouvelle échelle, quatre d'entre eux iront jusqu'à perdre 35 % de leur salaire initial, tandis que les constables spéciaux permanents ne subissaient aucune modification à leur salaire de base. Certains travailleurs occasionnels avaient été avisés de cette entente par une lettre du syndicat provincial le 1^{er} octobre précédent. Toutefois, l'exécutif syndical de l'époque n'a jamais cru bon de convoquer une réunion ou une assemblée spéciale afin de faire accepter cette lettre d'entente par les membres, ou même simplement pour leur en faire part⁴⁴⁷.

La justification du président du syndicat face à cette décision reposait sur quatre arguments. *Primo*, les statuts de l'association syndicale permettraient à l'exécutif de négocier des mesures spéciales ou des ententes sans passer par un vote des membres; *secundo*, le vote n'a pas été jugé comme essentiel puisque, les constables spéciaux ayant un statut permanent étant beaucoup plus nombreux à l'époque, le vote aurait de toute façon été favorable à l'adoption de cette entente; *tertio*, les constables spéciaux occasionnels gagnaient l'accès à une nouvelle classe d'emploi, soit celle des employés réguliers temps partiel (RTP), ce qui leur garantissait dorénavant un minimum d'heures (16 heures/semaine, mais sur une base annuelle) et l'accès à un fond de pension au prorata des heures travaillées (contrairement au statut d'occasionnel, qui ne garantit aucune heure); *quarto*, le gouvernement n'avait aucune obligation envers les travailleurs occasionnels; l'exécutif avait donc pris

⁴⁴⁷ Nos entrevues révèlent qu'outre le président et son bras droit, peu de personnes dans les exécutifs antérieurs auront de l'influence sur la vie syndicale, incluant les négociations et la régie interne. D'ailleurs, il est important de mentionner qu'avant 2005, compte tenu de la difficulté à obtenir le quorum lors des assemblées des membres, le comité exécutif avait le plein pouvoir de signer toutes les ententes ou recommandations émanant du comité paritaire.

très au sérieux la menace de coupure de poste pour les protéger, d'autant qu'en 1995, 24 employés permanents avaient été mis en disponibilité⁴⁴⁸.

Cela dit, plusieurs constables occasionnels se rebifferont contre ces modifications de leurs conditions de travail et notamment la constable T. Celle-ci sera la première à entreprendre des démarches afin de trouver une façon de faire corriger la situation. Bien que toutes ces démarches n'aient pas eu cet objectif, celle-ci deviendra la « leader informelle », la porte-parole et l'instigatrice de la plainte. Les constables spéciaux occasionnels réagiront, plus particulièrement, aux réductions de salaire découlant de la nouvelle échelle de traitement, alors que les employés permanents n'encaissaient quant à eux aucune perte salariale. Plus encore : ils auront l'impression que les primes de départ à la retraite sont financées à même les coupures qui leur sont imposées. Plusieurs quitteront instantanément, d'autres, à cause du stress généré par la situation, tomberont malades, tandis que certains trouveront un deuxième voire un troisième emploi afin de combler le manque à gagner en découlant.

Entretemps, l'exécutif syndical aura eu le temps de changer à trois reprises sans qu'aucune tentative pour améliorer le sort des constables spéciaux occasionnels de l'époque ne soit mise de l'avant, outre certaines promesses. Dans un même ordre d'idée, aucune entente à l'amiable ne sera proposée ni même envisagée. Les neuf constables spéciaux occasionnels de cette époque étant demeurés en poste sont aujourd'hui permanents. De plus, lors de la dernière négociation (convention collective de 2010-2015), l'échelle salariale des constables spéciaux a été ajustée à huit échelons, comme pour tous les agents de la paix. Il faut aussi prendre en considération que plusieurs problèmes se chevauchent durant cette même période, comme nous le découvrirons en cours d'entretien.

Cela étant dit, différentes actions seront entreprises en réponse à ces changements. Dans un premier temps, certains tenteront de déposer un grief, qui sera rejeté tant par le syndicat que par la direction. Des actions de sensibilisation auprès de leur député provincial respectif seront aussi entreprises, sans résultat. L'un d'entre eux ira même rencontrer le premier ministre de l'époque, Lucien Bouchard, pour se faire répondre « qu'il vaudrait mieux passer à autre chose ». Cependant, personne

⁴⁴⁸ Techniquement, malgré le manque de personnel permettant de combler toutes les heures supplémentaires, ces 24 postes avaient été abolis et ces constables, mutés dans d'autres services, compte tenu de leur sécurité d'emploi.

parmi les constables lésés ne pensera à se rendre devant la Commission des relations du travail (CRT) pour revendiquer un arrangement en vertu de l'article 47.2 du *Code du travail*, le défaut de juste représentation. Néanmoins, deux constables occasionnels s'impliqueront, quoique pour un court moment, au niveau de l'exécutif syndical.

À la suite de ces démarches infructueuses, quatre plaignants nous ont affirmé avoir rencontré un avocat de renom, spécialiste de la défense des droits et libertés. Celui-ci les réfèrera à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ). Au total, dix-sept plaintes seront déposées à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec entre décembre 1999 et janvier 2000 – soit plus de trois ans après la signature de l'entente – cela à la suite d'une première plainte déposée par la constable T.

Le 17 février 2010, après sept décisions rendues à la suite de différents recours judiciaires intentés⁴⁴⁹ dans le but de faire déclarer le recours entrepris par CDPDJ en 2002 prescrit, le Tribunal des droits de la personne déclarera que les clauses salariales contenues dans l'entente intervenue en septembre 1996 sont inapplicables à la situation des constables spéciaux occasionnels en raison de discrimination au motif de l'âge. Dans un même temps, il statuera que les parties sont conjointement responsables dans une proportion de 70% pour l'employeur contre 30% pour le syndicat, compte tenu du fait que celui-ci n'a pas tenu d'assemblée afin d'informer ses membres et qu'il n'a pas proposé de solution moins désavantageuse pour ses membres affectés. Au fil du temps, huit plaignants quitteront leur emploi avant que la saga ne se termine le 23 janvier 2013. La Cour d'appel statuera que le recours était prescrit et que la CDPDJ n'avait pas démontré selon la preuve statistique déposée que les plaignants avaient été l'objet d'une mesure discriminatoire fondée sur le motif de l'âge. La décision ne sera pas portée devant la Cour suprême. La CDPDJ a pris cette décision en tenant compte, d'une part, du fait que la Cour suprême avait précédemment refusé d'entendre la cause des pompiers de Laval similaire à la leur et que les plaignants amèrement déçus n'avaient plus d'intérêt pour la cause, d'autre part.

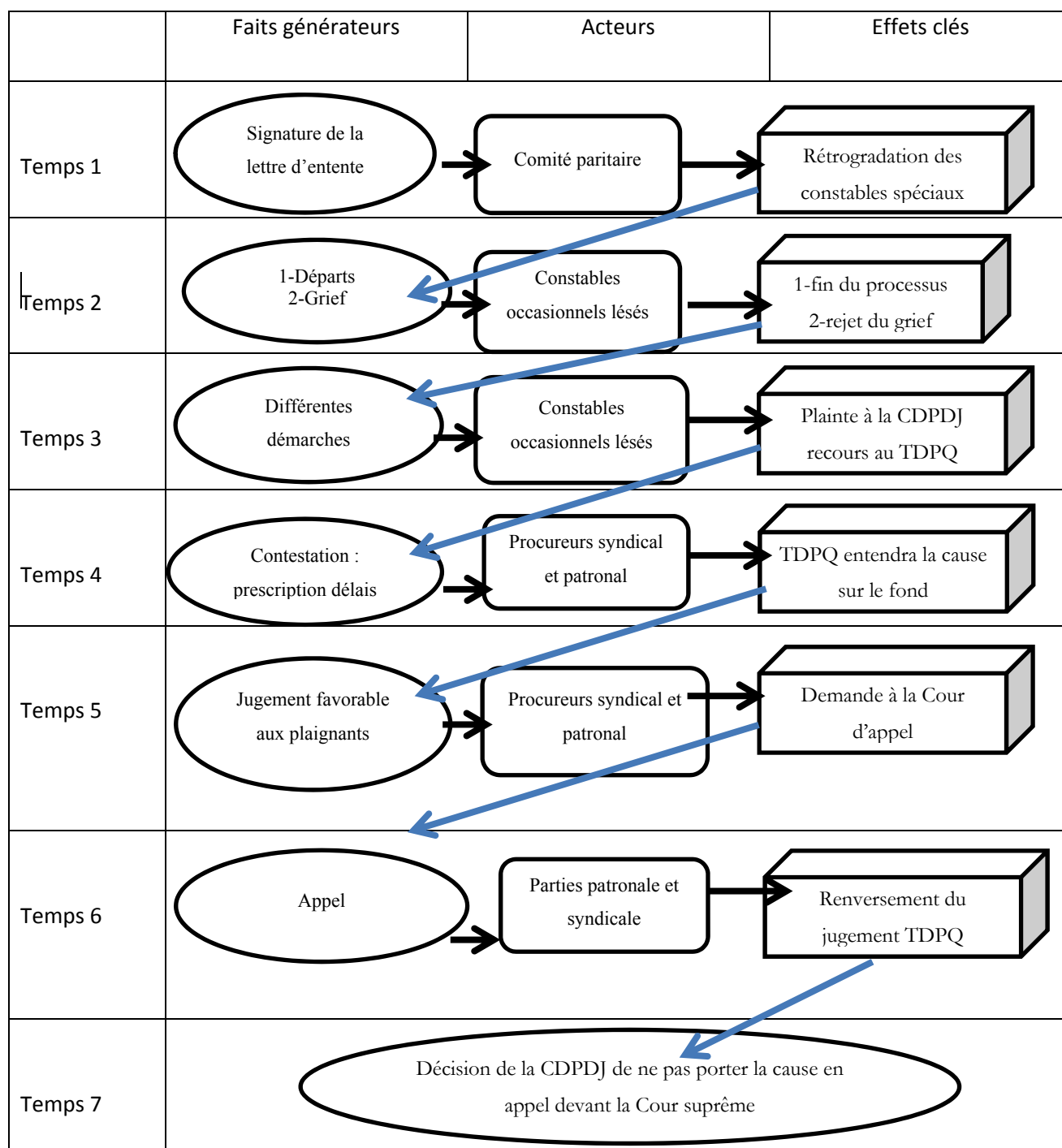
⁴⁴⁹ Tel que mentionné dans le jugement rendu en 2010. *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Syndicat des constables spéciaux*, 2010 QCTDP 3 (CanLII), aux paragraphes 19 à 25

Comme nous venons de le démontrer, à l’instar du cas des pompiers de Laval, c’est à partir d’un fait générateur que certaines actions ont été induites, en réaction à celles des autres. Les positions se sont cristallisées sur un continuum allant de non discriminatoire à discriminatoire, en passant par un certain accord avec la notion de disparité de traitement, perçue comme inévitable mais sans nécessairement être discriminatoire. Ces positions antinomiques, de concert avec le climat de travail particulier, ont eu plusieurs impacts tant au niveau des relations de travail qu’au sein de l’organisation syndicale. Toutefois, contrairement aux cas des pompiers, étant donné le petit nombre de plaignants, l’attitude syndicale (ne pas discuter du cas, sauf en une ou deux occasions depuis 2010 suite au jugement rendu) et les départs à la retraite massifs au cours des années 90, il n’y a jamais eu de véritable intérêt pour la cause, sauf évidemment de la part des personnes directement concernées.

Pour le redire, nous avons supposé, au moment de bâtir notre modèle conceptuel, que l’ensemble de la saga derrière chacun des cas présenterait un minimum de quatre étapes, quatre temps. Dans les faits, après analyse des présents résultats, nous avons pu établir qu’elle eut en réalité neuf faits générateurs pour le cas des pompiers et sept dans le cas des constables spéciaux, chacun ayant mené à un effet clef. Comme nous l’avons expliqué au chapitre précédent, le fait générateur initial (au temps un) est le même pour nos deux sujets d’étude, soit la signature de la convention ou d’une entente introduisant la clause alléguée discriminatoire; et ultimement, le processus se conclut soit par la négociation d’une solution acceptable, soit par l’abandon des protagonistes, peu importe la raison. Tant pour le cas des pompiers de Laval que pour celui des constables spéciaux, c’est plutôt de la fin des recours disponibles qui viendra mettre un terme à la chaîne d’événements.

Voici donc l’histoire du cas des constables spéciaux présentée selon notre modèle conceptuel. Nous présentons d’abord cette représentation sous forme de tableau (voir à la page suivante).

Tableau 7.1 – Chronologie des faits générateurs, acteurs et effets clef pour le cas des
Constables Spéciaux du Québec



Comme nous venons de le souligner, c'est la signature d'une lettre d'entente suivie de l'adoption d'un décret qui a lésé le groupe des constables spéciaux occasionnels, non seulement en introduisant cinq nouveaux échelons dans l'échelle salariale mais également en rétrogradant tous les constables spéciaux à l'échelon d'entrée, qui constitue le premier fait générateur (temps premier). Au deuxième temps, nous avons regroupé le départ de certains constables spéciaux lésés ainsi que le dépôt d'un grief par aux moins six répondants, pour plusieurs d'entre eux, vu le rejet du grief, ce sera la fin du processus. Les griefs ont tous été rejetés par la direction et le syndicat, certains ayant été carrément déchirés; le président du syndicat a même refusé de porter ceux-ci plus loin, arguant que s'ils s'entêtaient, ils perdraient leurs emplois et que de toute façon, les constables spéciaux occasionnels n'étaient pas couverts par la procédure de grief de la convention collective.

Nous associons toute la série de démarches externes (incluant ici les rencontres sollicitées avec les députés, le premier ministre, l'avocat spécialisé en droits de la personne et les autres référents) conduisant au dépôt de la plainte à la CDPDJ⁴⁵⁰ au temps trois. Ce troisième temps, aura comme répercussion (effet clef) la présentation de la cause par la CDPDJ devant le Tribunal des droits de la personne, après enquête. C'est alors qu'interviendront, dans un quatrième temps, les deux procureurs soit : le procureur général du Québec et le procureur syndical. Leurs interventions entraîneront la multiplication des recours afin de faire déclarer la plainte non-recevable à cause de la prescription des délais. Néanmoins, à la suite des jugements rendus tant par la Cour supérieure que par la Cour d'appel, le TDPQ entendra finalement la plainte des constables spéciaux sur le fond à la fin 2009.

Au temps cinq (2010), le TDPQ rendra un jugement favorable aux plaignants. En effet, tant la partie patronale que syndicale seront condamnées à verser une indemnité importante aux plaignants visés par le jugement. Tant l'employeur que le syndicat devront donc déboursier un montant de dédommagement, et ce, dans des proportions respectives de 70% et 30%. Bien que consciente que le syndicat avait peu de pouvoir dans cette situation, la juge du TDPQ retiendra que le syndicat n'a jamais rencontré les membres à ce sujet et qu'il n'a pas proposé d'alternative visant l'ensemble de ses membres, d'où son implication dans les dommages.

⁴⁵⁰ Il faut se rappeler qu'à de rares exceptions seule la CDPDJ est habilitée à soumettre le litige devant le TDPQ, (voir section 1.2.1.1).

Au temps six, tant le procureur syndical que le procureur général du Québec porteront le jugement en appel. Après avoir accepté la demande et avoir entendu la cause à son tour, la Cour d'appel rendra son jugement, renversant la décision du TDPQ. Résultat, en janvier 2013, c'est la fin de cette saga (temps 7) qui aura duré plus de dix-sept ans, puisqu'aucune des parties ne demandera une autorisation de pourvoi à la Cour suprême.

Ainsi donc, tel qu'anticipé, chacune des actions posées a engendré des réactions et des impacts auprès des différents acteurs, qui ont à leur tour produit un effet clef. Devant cette chaîne d'événements, nous en venons au même questionnement que dans les chapitres précédents: lorsque la représentativité n'est pas au rendez-vous, un membre ou un groupe minoritaire peut-il alors former un palier décisionnel? Sans pouvoir affirmer que le groupe de plaignants le devienne en bonne et due forme, force est de constater que les recours entrepris par ces jeunes travailleurs, voulant faire respecter leurs droits en vertu de la *Charte québécoise*, créent des remous qui auront eu des impacts importants sur l'association entière, encore que forts différents de ceux répertoriés dans le cas des pompiers de Laval. Dès lors, le choix d'une stratégie se fera en fonction des recours disponibles, mais s'opèrera aussi en réaction aux décisions rendues lors des différents recours intentés.

Cette prochaine section portant sur la contextualisation abordera donc l'analyse que font les répondants du contexte prévalant tant lors de la signature de la lettre d'entente, que pour la suite des événements. Nous avons d'abord cherché à savoir si les différents répondants connaissaient la raison de la négociation et de l'acceptation de la clause « orphelin » (7.1.1). Ensuite, il s'agissait de voir comment les différents intervenants interprètent leur rôle et celui des autres acteurs dans ce conflit (7.1.2).

7.1.1 La négociation et l'acceptation de la clause « *orphelin* »

Le contexte politico-économique de la négociation de la clause « orphelin » des constables spéciaux est sensiblement le même que celui des pompiers de Laval. Rappelons qu'au milieu des années 90, le gouvernement du Québec, sous la gouverne du Premier Ministre Lucien Bouchard, souhaitait assainir les finances publiques jugées « dangereusement » déficitaires. L'objectif national

visait alors l'atteinte du déficit zéro. Cet objectif économique s'est notamment reflété dans les négociations de tous les secteurs publics, parapublics et municipaux, avec entre autres conséquences, l'obligation de réduire la masse salariale totale de 6 %. Le Parlement adoptera en 1997 la *Loi sur la diminution des coûts de la main-d'œuvre dans le secteur public et donnant suite aux ententes intervenues à cette fin*⁴⁵¹. L'objectif de cette loi : une récupération récurrente de la masse salariale visant l'atteinte de ce déficit zéro.

Les jugements rendus par le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ) et par la Cour d'appel du Québec permettent de remonter chronologiquement jusqu'à la signature de la lettre d'entente par le comité paritaire de la clause « orphelin » le 25 septembre 1996. Cette entente sera entérinée dans le *Décret 1333-96*, qui entrera en vigueur le 1^{er} novembre 1996. Outre l'introduction d'une nouvelle échelle salariale à 10 échelons, les recommandations du comité paritaire seront à l'effet de repositionner tous les constables spéciaux occasionnels alors à l'embauche sur l'échelon d'entrée. Ainsi, dès le début novembre, les constables spéciaux occasionnels subiront les effets concrets de cette entente directement sur leurs chèques de paie. Certains, parmi les plus anciens, subiront une perte en rémunération de près de 10,000 \$ annuellement, passant d'un salaire de 37 119 \$/an (l'échelon maximal de l'ancienne échelle salariale) à un salaire de 27 739 \$/an (échelon d'entrée de la nouvelle échelle salariale).

Lors de nos entrevues, nous avons découvert que peu d'alternatives avaient été envisagées et plusieurs raisons ont été invoquées pour justifier cette déficience. Premièrement, les constables spéciaux occasionnels étaient alors peu nombreux, en plus d'être principalement basés dans la grande région de Montréal. À cette époque, il y avait un clivage important entre les occasionnels et les permanents. L'exécutif syndical parlait des occasionnels comme appartenant à un groupe distinct, « eux-autres », des permanents comme des leurs, « nous-autres ». Le ton des entrevues et les propos échangés permet de supposer qu'outre les cotisations syndicales de ces travailleurs (donc au-delà de la protection du *membership*), ceux-ci n'avaient pas une réelle importance. Du reste, il faut savoir que la convention collective n'offre qu'une protection minimale aux constables occasionnels, ceux-ci étant spécifiquement exclus de la majorité des articles.

⁴⁵¹ L.Q. 1997, ch7

Deuxièmement, l'objectif de cette négociation pour l'exécutif syndical était de sécuriser les emplois et non pas les salaires. Dans les faits, l'exécutif syndical de l'époque avait pris très au sérieux la menace de remplacer les constables occasionnels par des agents de sécurité⁴⁵². De plus, comme nous l'ont mentionné à plusieurs reprises en cours d'entrevue les différents membres de l'exécutif syndical, il peut devenir extrêmement difficile de négocier avec les représentants du Conseil du trésor, surtout lorsque ceux-ci refusent catégoriquement toutes alternatives proposées, comme par exemple, de simplement intégrer la nouvelle échelle, sans rétrograder les constables occasionnels déjà en emploi. La non-négociation imposée à la fonction publique par Monique Jérôme-Forget en 2005, ne peut qu'appuyer leur propos.

Troisièmement, tout comme c'est le cas pour les agents correctionnels, les mises à la retraite anticipée devaient être financées par des changements faits à la convention collective. Dès lors, puisque la majorité des permanents alors basés à Québec attendaient cette entente afin de bénéficier comme tout le reste de la fonction publique d'un tel avantage, il devenait difficile pour l'exécutif syndical, alors basé à Québec et un président libéré à temps plein, de ne pas entendre les récriminations. Sans compter par ailleurs qu'il n'était pas question de brimer les permanents plus nombreux et d'accepter plus que la coupure d'une journée et demie de travail annuellement décrétee pour toute la fonction publique.

Quatrièmement, il n'y a pas eu de rencontre, même avec les délégués. Ainsi, les membres n'ont pu faire valoir leurs points de vue. Que la situation se soit produite de bonne foi et par habitude, un fait demeure, l'exécutif n'a jamais envisagé d'autres mesures.

Contrairement aux pompiers de Laval, tous les répondants ayant moins de sept ans d'ancienneté, incluant les personnes impliquées dans l'association syndicale, ne savaient pas pourquoi cette entente avait été originalement acceptée. D'ailleurs, la douzaine de constables spéciaux ayant moins de deux ans d'ancienneté ne savaient même pas qu'il y avait une cause en cours à ce propos.

⁴⁵² Toutefois, comme nous le verrons plus en détails, les plaignants ne donneront jamais une grande crédibilité à cet argument, surtout depuis que les agents de sécurité ont été remplacés par des gardiens ouvriers, maintenant employés de la fonction publique.

À l’instar des pompiers de Laval, tous les répondants (à l’exception de deux anciens membres de l’exécutif) s’entendent pour reconnaître que le contexte était tellement différent en regard de la discrimination, que les connaissances juridiques en lien avec cette obligation étaient nettement insuffisantes et que le syndicat avait voulu acheter la paix compte tenu de sa relative impuissance devant les événements. Si bien que, si c’était à refaire, à la lumière du temps présent, vingt-sept répondants estiment, désormais, que la « situation aurait dû être gérée autrement ». Mais comment? Nous reviendrons sur cette question ultérieurement, car chacun aura ses propres opinions, quoique dans l’ensemble partagées suivant le groupe d’appartenance. Après avoir cerné les circonstances qui ont mené à l’acceptation de cette entente, nous avons examiné le rôle et les réactions des différents acteurs, pour ensuite considérer les différents impacts. Voyons d’abord l’implication des différents acteurs, tel que perçue par nos différents répondants.

7.1.2 Le rôle des différents acteurs

Si aucun des répondants membres de l’exécutif antérieur à 2010 ne croyait qu’il s’agissait d’une clause « orphelin » ou même d’une clause discriminatoire, deux membres de l’exécutif ont tout de même voté contre cette entente à cause de la rétrogradation salariale qu’ils jugeaient scandaleuse, considérant que « l’on n’enlève pas des acquis ». L’un d’entre eux démissionnera d’ailleurs. Tous les autres répondants (à savoir, les trois membres de l’exécutif actuel, les deux procureurs, tous les plaignants, tous les membres de l’association syndicale et bien qu’à un moindre degré, les membres de la direction) reconnaissent que les plaignants ont été injustement traités; ils estiment (tous sauf quatre des plaignants) que l’exécutif de l’époque était limité dans ses moyens d’action. Néanmoins, les constables occasionnels, « s’ils ne s’estiment pas trahis, parce que le terme apparaît trop fort, ont néanmoins l’impression d’avoir été vendus », pour reprendre les propos de l’un de nos intervenants⁴⁵³. L’ensemble des plaignants et certains membres de l’association doutent de la bonne foi de l’exécutif dans l’exécution de ses fonctions. Cinq d’entre eux (plaignants ou membres de l’association) avancent que certaines décisions du comité paritaire étaient « bouclées d’avance ».

⁴⁵³ Intervenant #39.

Étant donné que tous nos répondants sont des constables spéciaux, à l'exception près des procureurs et des membres de la direction; que ces constables, tous statuts confondus, pouvaient simultanément être ou avoir été membres de l'exécutif syndical ou plaignants; et finalement que dans les faits, leur grade n'avait que peu, voire aucune, incidence sur le déroulement de l'entrevue, nous avons décidé de les répartir en cinq groupes pour faciliter la présentation des résultats recueillis : (1) la direction, (2) les procureurs, (3) les membres de l'exécutif syndical (passés ou présents), (4) les membres plaignants et finalement (5) le reste des membres de l'association syndicale (regroupant les constables spéciaux retraités et maintenant occasionnels, les constables spéciaux membres de l'association et les non plaignants lésés ou non, incluant les constables qui ont obtenu une promotion de sergent ou de capitaine). Pour des besoins particuliers, nous ferons certaines distinctions lorsque nécessaire.

Dans cette section nous présenterons donc le rôle des différents acteurs, d'abord à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs eux-mêmes, puis de la perception des autres groupes.

7.1.2.1 La direction

Aux dires des différents répondants en ce qui a trait à la négociation de la lettre d'entente, seule la Direction des affaires juridiques du ministère de la Justice et le représentant du Conseil du trésor ont vraiment été impliqués au nom de l'employeur. Cela étant, tant l'inspecteur chef de l'époque que le directeur actuel reconnaissent que les constables occasionnels ont été victimes d'une injustice et qu'ils ont subi des préjudices monétaires importants. Lorsque la plainte a été déposée à la CDPDJ, aucun des deux répondants de la direction n'était en poste, l'un était parti à la retraite alors que l'autre n'était pas encore en poste. Toutefois, nos deux intervenants confirment que si la direction a peu à voir avec le volet négociation, celle-ci a le devoir d'administrer la convention collective au quotidien, a le pouvoir de nommer les capitaines et les sergents et elle doit s'assurer du fonctionnement normal du service afin de garantir la sécurité de toutes les personnes présentes dans un des édifices désignés.

La direction actuelle sait que certains débats entourant la cause refont sporadiquement surface, mais comme les neuf plaignants encore à l'emploi sont dispersés et que la cause ne nuit pas au climat

de travail, celle-ci ne juge pas important d'intervenir. D'autant plus que d'autres dossiers sont jugés davantage prioritaires – notamment, le manque de reconnaissance de la profession, le problème de la rétention des jeunes constables en l'emploi et dans une moindre mesure, le dossier de la relativité salariale – tant à cause de leurs impacts négatifs sur le climat de travail que par les coûts qu'ils entraînent pour l'organisation.

Interrogé à savoir si cela le surprenait qu'aucun constable spécial de moins de deux années d'ancienneté n'ait entendu parler de la cause, le directeur actuel, à l'instar de tous les autres répondants (sauf deux membres de l'exécutif, un actuel et l'autre passé), n'a pas semblé être étonné; spontanément, sa réponse a fusé : « non ». Il a été confirmé que la direction du service des constables spéciaux à la sécurité dans les édifices gouvernementaux n'a pas eu à intervenir afin de résoudre cette situation et la direction a aussi affirmé qu'aucune action n'avait été entreprise afin de régler le litige à l'amiable. Ainsi, les différentes parties ont décidé de laisser la justice suivre son cours plutôt que de tenter de résoudre l'impasse à l'interne.

Bref, la direction a reconnu, au moment de notre entretien, que « ce dossier stagne depuis quelques années et qu'il n'est pas une grande préoccupation, puisqu'il n'a pas vraiment d'impact ». Aucun de nos deux répondants n'a pu nous parler de la situation au moment du dépôt de la plainte, mais la direction actuelle suppose que le dossier a été géré dès le départ par la Direction des affaires juridiques du ministère de la Justice. Selon la direction, si au quotidien les procureurs n'ont pas eu d'impact direct, leurs interventions ont tout de même fait évoluer le dossier sur le long terme.

En ce qui concerne les positions défendues par les différents exécutifs syndicaux et les rôles des différents acteurs, outre le rôle primordial de la « leader informelle », porte-parole et instigatrice de la plainte, le directeur actuel constate qu'aujourd'hui (en 2011) seuls trois constables permanents de l'époque sont encore à l'emploi comme permanents, en plus d'une dizaine travaillant encore peut-être comme occasionnels. Les plaignants demeurés à l'emploi malgré la clause sont tous désormais permanents, certains occupant même des postes de capitaine ou de sergent, sont aujourd'hui les plus anciens du département, avec une moyenne de dix-huit ans d'ancienneté. De plus, ils sont répartis à travers cinq palais de justice différents. À son avis, cela change nécessairement la dynamique syndicale

et sociale face aux enjeux de la cause. Le changement dans la composition de la main-d'œuvre aura créé un déséquilibre différent avec le temps.

Ce changement est facilement perceptible sur les postes de travail, où l'atmosphère serait devenue beaucoup plus détendue et les tensions moins vives entre collègues. Toutefois, selon un de nos répondants, les tensions ne découlaient pas nécessairement du dépôt de la plainte en lui-même, mais plutôt d'un clivage entre permanents et occasionnels. Effectivement, selon nos répondants, il en est ainsi pour plusieurs raisons. D'abord, parce que le discours de l'exécutif syndical, jusqu'au changement de garde en 2010, pouvait contribuer à ce clivage. En effet, ils ont raconté qu'à quelques occasions les différents présidents s'appropriaient eux aussi les expressions désignant les permanents en terme de « nous-autres » et les occasionnels comme « eux-autres ». Ensuite, parce que les anciens permanents, qui sentaient leurs privilèges menacés par l'arrivée des occasionnels, sont maintenant très minoritaires, la majorité d'entre eux ayant quitté pour la retraite. Enfin, comme l'ajoutait le directeur actuel, les jeunes semblent moins militants aujourd'hui et beaucoup moins préoccupés et intéressés par leur travail. « Nous faisons face à un taux de roulement effarant, assez pour mettre en place un programme de rétention ». Cela dit, à son avis, les problèmes de la reconnaissance et de la relativité salariale occupent un bien plus grand espace dans les préoccupations des différents acteurs. Voyons maintenant comment ces perceptions ont été comprises par les différents répondants.

7.1.2.2 Les procureurs

Tout comme dans le cas des pompiers de Laval, c'est au quatrième temps, soit en 2002 lorsque la plainte déposée à la CDPDJ a été portée devant le TDPQ, que les procureurs sont intervenus. Les trois procureurs auront un rôle important dans le processus, allant jusqu'à provoquer des effets clefs par leurs actions et leurs réactions. Dans cette section, comme dans le chapitre précédent, nous présenterons le rôle des procureurs tel que perçu par les procureurs eux-mêmes puis par les autres intervenants. Nous avons choisi de rencontrer deux procureurs, celui de la partie syndicale et celui de

la CDPDJ représentant les plaignants⁴⁵⁴, qui, rappelons-le est le même procureur que dans la cause des pompiers. Nous débuterons par ce dernier.

7.1.2.2.1 Le procureur de la CDPDJ

Comme nous l'expliquait Me D de la CDPDJ, lorsqu'une plainte officielle est déposée, comme pour tout autre dossier, un enquêteur est automatiquement nommé. Celui-ci fait enquête et ensuite la Commission décide s'il y a suffisamment de preuves pour passer devant le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ). Tel a été le cas pour les constables spéciaux occasionnels, c'est à ce moment que Me D a pris le dossier en charge dans la poursuite devant le TDPQ.

Dès le départ, Me D était convaincu qu'il y avait un cas flagrant de discrimination salariale. Du reste, il affirmait que le cas des constables spéciaux avait été beaucoup plus sauvage que dans le cas des pompiers de Laval, puisqu'au-delà du premier critère de discrimination (motif de l'âge) s'ajoutait de la discrimination en fonction du statut d'emploi. En d'autres termes, le comité paritaire avait adopté une nouvelle échelle salariale et reclassé à la baisse tous les constables occasionnels, dont les rangs étaient composés de plus jeunes constables spéciaux. Le changement est vraiment drastique. Par contre, au niveau des questions juridiques soumises à la Cour d'appel, pour répondre à la question «Est-ce que ces clauses « orphelin » sont de la discrimination fondée sur l'âge?», le raisonnement est essentiellement le même⁴⁵⁵. Lorsque questionné à savoir pourquoi la condition sociale n'avait pas été abordée devant le TDPQ dans le cas des constables spéciaux, étant donné que cette précarité (constable

⁴⁵⁴ Tout comme pour les pompiers de Laval, nous expliquons l'absence des procureurs patronaux dans la présente étude d'abord par leur refus de nous rencontrer, mais également parce que dans le cas des constables, c'était le procureur général du Québec (son représentant) qui en avait la charge. De notre point de vue, bien qu'il aurait été intéressant de connaître leurs perceptions, puisque ceux-ci étaient exclus du quotidien des répondants et que, dans les deux cas à l'étude, chaque procureur syndical avait reçu la consigne de suivre la décision de l'employeur mais sans initier l'appel, leur absence n'était pas une entrave à la poursuite de nos travaux. Comme nous cherchons à comprendre les impacts de la mise en œuvre du droit à la non-discrimination sur l'acteur syndical et comme chaque procureur préparait sa propre défense, subséquemment il ne nous apparaissait plus indispensable d'interroger les procureurs patronaux.

⁴⁵⁵ Le procureur des membres du GAPES et pour les constables spéciaux occasionnels travaille pour la CDPDJ. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui explique son rôle dans les deux cas à l'étude. Afin d'éviter toute redondance, nous invitons le lecteur à revenir au chapitre 5 section 5.1.2.2.1, pour retrouver la perception de Me D.

occasionnel) influençait la condition sociale, le procureur a éludé la question, en concentrant sa réponse sur la preuve statistique incriminante de la discrimination au motif de l'âge.

Comme pour les pompiers de Laval, avant d'en arriver à plaider sur le fond, il y a eu plusieurs contestations déposées par le procureur syndical et le procureur général du Québec, concernant les délais de prescription. Cependant, Me D ne portera pas la cause devant la Cour suprême, celle-ci ayant déjà refusé d'entendre la cause des pompiers, qui reprenait essentiellement le même argumentaire. La différence entre les cas peut se résumer, faut-il le rappeler, aux arguments de la partie adverse qui n'étaient pas fondés sur le critère de l'âge, mais bien sur le critère neutre de la date d'embauche (dans le cas des pompiers) et celui du statut d'emploi, occasionnel versus permanent (pour les constables). Dans ce dossier, il a travaillé principalement avec la constable T. Néanmoins, tous les plaignants viendront témoigner, contrairement au cas des pompiers de Laval. Les montants compensatoires réclamés individuellement varieront en fonction de la perte encourue par chacune des personnes.

Bref, le procureur de la CDPDJ a spécifiquement travaillé dans ce cas à défendre les constables spéciaux occasionnels à chaque étape du processus à partir du temps quatre. Nous reviendrons plus longuement sur certaines de ses actions ou de ses réactions lorsque nous présenterons les réactions des constables lésés (section 7.2.1).

7.1.2.2.2 Le procureur syndical

Ce fut le procureur syndical, Me L, qui plaida à la fin 2008 devant le TDPQ. Toutefois, celui-ci a été nommé juge à la Cour du Québec, district de Joliette, le 30 avril 2009, soit pendant la période du délibéré. C'est donc son associé, Me G, qui prendra la suite du dossier. Il prendra connaissance de la décision rendue en février 2010 et il préparera l'appel.

Me L a plaidé, contrairement au procureur syndical des pompiers de Laval, en s'appuyant sur les affaires *Université Laval*⁴⁵⁶ et *Couture*⁴⁵⁷, en statuant que le syndicat n'avait pas agi de mauvaise foi

⁴⁵⁶*Université Laval c. CDPDJ et al.*, C.A. Québec #200-09-003274-005, 24 janvier 2005

et que celui-ci s'était retrouvé devant un employeur qui voulait absolument imposer l'échelle salariale à la baisse, s'il voulait arriver à dégager les économies permettant les mises à la retraite assistées. Par ailleurs, la menace de coupures des postes de constables spéciaux occasionnels à laquelle il faisait face ajoutait une pression additionnelle. De ce fait, la responsabilité du syndicat ne pouvait pas être engagée, puisque l'entente a été conclue pour des raisons valables, d'autant plus que s'il n'avait pas signé cette entente, les constables spéciaux occasionnels auraient pu perdre leurs emplois définitivement. De surcroît, selon le procureur syndical, la cour ne pouvait pas conclure à aucune forme de solidarité entre l'employeur et le syndicat car ils ne partageaient aucun but commun, outre le bon fonctionnement de l'organisation⁴⁵⁸.

Toutefois, en ce qui concerne la prescription, le syndicat souscrira au discours du Procureur général du Québec. L'objet du litige est l'entente et non le *Décret 1333-96*, car le syndicat n'a pas participé au décret. Ainsi, soutenu par la décision rendue dans l'arrêt *Université Laval*, Me L plaidera que le Tribunal devait conclure que le recours était prescrit, car il a été intenté plus de trois ans après la conclusion de l'entente entre l'employeur et le syndicat.

Le procureur syndical s'objectera aussi à l'argument de la CDPDJ, « selon lequel l'entente est préjudiciable et discriminatoire », puisque selon le syndicat, celle-ci a possiblement permis de sauver les emplois des constables spéciaux occasionnels, compte tenu du contexte de cette négociation. Bien plus encore, il argumentera que, grâce à cette entente, les constables spéciaux auraient fait certains gains, dont la création d'un nouveau statut d'emploi, celui de régulier temps partiel (RTP), lequel garantit un minimum d'heures travaillées et un concours réservé aux constables spéciaux occasionnels déjà en poste au moment de la signature. Me L soutiendra aussi que la preuve relative aux revenus des constables spéciaux occasionnels démontre qu'ils ont conservé à peu près le même revenu grâce aux heures supplémentaires permises par cette entente.

Mais selon Me G, le vrai cheval de bataille devant le TDPQ, « c'était le souci majeur du syndicat de garantir les emplois ». À son avis, « il n'a jamais été pris en considération par le syndicat,

⁴⁵⁷ *Couture et al. c. Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec*, C.S. Montréal 500-05-036733-978

⁴⁵⁸ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Syndicat des constables spéciaux*, 2010 QCTDP 3 (CanLII), <http://canlii.ca/t/287tb>.

de dire de façon consciente en tout cas, on va pénaliser les plus jeunes au profit des plus vieux. Peut-être qu'il aurait pu y avoir d'autres solutions, mais à l'époque, les gens ont négocié de bonne foi, ils ont cru perdre ces emplois et ils ont sincèrement pensé qu'il n'y avait pas cinquante-six solutions ». Me G soutient également qu'il faut se remettre dans le contexte du moment : le syndicat n'avait pas une grande marge de manœuvre, c'était une période où le gouvernement voulait accroître le recours à la sous-traitance afin de réduire ses dépenses au maximum.

Afin de préparer l'appel, Me G a brièvement travaillé avec le président en poste à ce moment, puis, à la suite de l'élection de 2010, avec l'actuel président, même si celui-ci n'était pas constable spécial à cette époque. La mentalité et l'attitude générale ont beaucoup changé avec cette passation de pouvoir. Même que l'actuel président serait prêt à prendre les torts qui reviennent au syndicat pour que l'on en finisse. « Ce qui est un peu cynique dans tout ça c'est que le syndicat se bat un peu contre lui-même dans le fond [...] mais à un moment donné, tu te dis : si on ne bouge pas, on risque d'être condamné à payer combien de centaines de milliers de dollars? ». À partir de ce moment, tous se posent la même question : À qui la facture?

C'est un peu en ce sens que le syndicat se dit « on n'a pas les moyens de se payer ça »; on peut bien comprendre que la décision qui a été prise à l'époque pouvait être discriminatoire. Cependant, il faut examiner la situation avec les yeux et avec la législation de 1996 et non pas avec le contexte de 2010. La jurisprudence a évolué, amenant la situation ailleurs. Alors, dans les faits, le but de l'appel était de dire « on [le syndicat] n'est pas responsable, c'est l'employeur qui a voulu imposer ces mesures-là, on ne pouvait pas résister aux contraintes qui étaient imposées par l'employeur ». Voilà en partie pourquoi le syndicat ne pouvait être tenu responsable, suivant ses procureurs.

7.1.2.3 L'exécutif syndical

Puisque quatre présidents se sont succédés pendant la longue suite d'événements, il est important de départager ce qui relève de chacun. Afin de simplifier la présentation du cas des constables spéciaux, nous avons délimité trois périodes, en utilisant une nomenclature chronologique : la période 1 (1996-2005), la période 2 (2006-2010) et finalement le régime de l'exécutif actuel depuis

la fin 2010. Cette façon de faire nous apparaît optimale à cause de la relative instabilité de ces exécutifs.

En fait, de 1999 à 2010 se succéderont quatre présidents. Selon certains membres du syndicat (incluant les plaignants), une certaine continuité émane du règne des trois premiers : même mentalité, même attitude peu revendicatrice, accordant une grande voire une trop grande importance « aux droits de gérance » et ce, au détriment de la défense des droits des membres, principalement ceux des constables occasionnels. En d'autres termes, en utilisant la formulation de plusieurs de nos répondants lésés, nous aurions pu définir ces trois régimes en faisant référence à un exécutif syndical « qui s'est couché et qui a entériné l'entente », à celui « qui a laissé faire » et finalement à celui « qui incarne le changement de garde et qui ramasse les pots cassés », ce qui, contrairement au syndicat des pompiers de Laval, représente maintenant une ère de revendications et un exécutif qui privilégie une approche moins collaboratrice.

Il faut savoir que près de 80 % des répondants ont convenu que les personnes impliquées en tant que représentants syndicaux manquaient souvent de connaissances, de formation et de ressources pour exercer leurs fonctions convenablement – peut-être parce qu'ils sont d'une autre époque, d'une autre mentalité (membres plus âgés). Certains intervenants vont en revanche considérer que certains représentants ont été à la solde du patronat, en échange de certains avantages personnels, tels que de nombreuses libérations en plus de celles à temps complet. Même si une telle opinion ne semble pas uniquement basée sur des faits, elle en dit long sur l'image que se font certains membres de leur association syndicale. Les perceptions négatives découlant des négociations concessives⁴⁵⁹, le taux de roulement important dans le milieu des constables (le poste servant ni plus ni moins de tremplin professionnel pour les étudiants en techniques policières), la précarité des conditions de travail ainsi que les salaires jugés insuffisants devant la charge de travail exigée sont des facteurs que l'on doit également considérer pour justifier une telle opinion. Bref, l'arrivée de l'exécutif actuel suscite l'espoir d'un renouveau syndical, avec un exécutif plus revendicateur et moins conciliant.

⁴⁵⁹ Nous entendons par négociations concessives, des négociations où le syndicat doit faire des concessions afin de préserver certains acquis. Ce qui nous éloigne de la négociation où traditionnellement le syndicat faisait certains gains. Dans la négociation concessive, aussi appelée négociation défensive, au mieux les résultats se traduisent par le maintien d'acquis pour les anciens.

D'ailleurs, contrairement à ses prédécesseurs et à certains membres de l'exécutif du syndicat des pompiers de Laval, le président actuel n'est pas libéré à temps complet de son travail de constable spécial pour occuper sa fonction de président. Il est plutôt libéré au besoin, lorsque l'employeur veut le rencontrer, ou pour la préparation de dossiers tel celui de la négociation. Résultat : celui-ci travaillait comme constable spécial de trois à quatre jours par semaine, même en pleine période de négociation pour le renouvellement de la convention collective 2010-2015.

La période 1

Cette période a compté deux présidents. Le premier (T) a occupé la fonction de président syndical de 1991 à 1999. Au moment de sa défaite, il comptait plus de vingt-cinq années de service, dont plus de vingt années à occuper aussi des fonctions syndicales. Cependant, un des directeurs élus à ce moment lui cèdera sa place au sein du comité exécutif. Selon ses dires, il a ainsi retrouvé une bonne partie de son influence et ce, jusqu'au moment de sa retraite en 2005. Bien qu'à partir de 1999, T ne soit plus le président, son remplaçant (le nouvel élu) lui a laissé la conduite de plusieurs dossiers à la suite de son élection comme directeur, dont notamment celui des jeunes occasionnels, notre cas d'étude. Du reste, même à la période 2, c'est T, bien que retraité, qui viendra témoigner devant le TDPQ.

Il concède qu'il a joué un rôle important dans l'acceptation de cette entente, étant donné que la constitution du syndicat donnait les mêmes pouvoirs au conseil syndical qu'à l'assemblée générale. C'est donc un groupe restreint qui a ratifié l'entente rétrogradant tous les constables spéciaux occasionnels. Le résultat du vote fût le suivant: 14 pour, 3 contre, aucune abstention. De même, il avoue que sa préoccupation première était le *membership*. À son apogée, le syndicat comptait plus de cinq cents soixante-quinze membres, alors qu'en 1996, il n'en restait plus que deux cents cinq. S'il avait fallu qu'il perde en plus les trente-quatre (34) constables occasionnels, « cela n'aurait eu aucun sens ».

Ensuite, c'est en invoquant le contexte de l'époque que T justifie l'adoption de cette lettre d'entente⁴⁶⁰. Les constables spéciaux occasionnels ne représentaient alors que 15% des membres; le syndicat obtenait une nouvelle classe d'emploi protégée, parce que permanente, ainsi qu'un concours réservé aux occasionnels en poste à la signature de l'entente; les plus anciens pouvaient profiter de la mise à la retraite assistée; la menace de coupure des postes avait été prise au sérieux, vu les mises en disponibilité de l'année précédente; les délais étaient serrés avant l'annulation des mises à la retraites assistées; le Conseil du trésor menaça de recourir à des agences de sécurité pour remplacer les constables occasionnels de façon unilatérale. Bref, le syndicat a négocié « le fusil sur la tempe » (affirmation du vice-président de l'époque).

Le président T est convaincu d'avoir agi au meilleur de ses connaissances et des capacités du syndicat. À cet égard, la perception de cet exécutif syndical rejoint celle de l'exécutif des pompiers de Laval : on croit avoir fait du bon travail étant donné les circonstances, en ayant sauvé tant les emplois que les mises à la retraite anticipée. Ce à quoi les constables occasionnels lésés rétorqueront : « oui, mais à quel prix? Ils ont acheté les retraites exclusivement sur notre dos ». Certains d'entre eux perdront plusieurs années de service, la plus pénalisée d'entre eux se fera d'ailleurs dire par un de ses superviseurs : « tu viens effectivement de voir effacé sept ans de ta vie », ce qui n'est pas anodin.

En revanche, de l'avis de la majorité des autres répondants, l'exécutif ne pouvait se vanter à l'instar des pompiers d'une « mission accomplie », puisque chez les pompiers, l'exécutif avait livré la marchandise: pas de temporaire et une hausse salariale. À cet égard, les répondants reconnaissaient sans exception que les constables occasionnels ont été lésés et qu'ils ont encouru une perte monétaire importante, étant donnée la rétrogradation. Choqués, les constables spéciaux occasionnels lésés demanderont la tenue d'une assemblée spéciale, laquelle sera houleuse. Bien qu'elle serve d'exutoire, elle n'amènera aucun règlement. C'est d'ailleurs au lendemain de cette assemblée que plusieurs démarches seront entreprises sur une base individuelle⁴⁶¹. Il faudra attendre toutefois trois ans avant que les plaignants ne portent plainte devant la CDPCJ, les plaintes ayant été déposées entre décembre 1999 et janvier 2000.

⁴⁶⁰ Le lecteur pourra consulter la lettre envoyée par le président T à ses membres lors de la signature de l'entente dans le jugement rendu par le TDPQ en 2010. Aucun des répondants rencontrés ne possédait de copie de cette lettre et plusieurs plaignants affirment ne l'avoir jamais reçue, ni même lue. À la lumière de nos entrevues, il semble évident qu'il y aurait eu perte de plusieurs autres dossiers, incluant certains griefs, au fil du temps.

⁴⁶¹ Nous y reviendrons dans la prochaine section.

Le président syndical en place à partir de 1999 ne sera pas celui qui aura négocié et fait entériner cette entente contenant la nouvelle échelle salariale et la rétrogradation des constables occasionnels ayant mené au recours devant la CDPDJ, puisque le président T sera battu. Cependant, celui-ci sera de retour au sein de l'exécutif comme directeur seulement trois mois après avoir perdu son élection. En effet, suite au désistement de la personne qui occupait ce poste, il a été élu par acclamation et occupa le titre jusqu'à sa retraite comme constable spécial permanent en 2005. Sous l'égide du président B, il s'occupera du suivi du dossier. Pour celui-ci, il n'y avait pas l'ombre d'un doute : les occasionnels n'avaient pas de cause. D'une part, parce que les délais étaient prescrits, d'autre part, parce qu'il ne pouvait y avoir de discrimination fondée sur l'âge alors que quatre des constables lésés étaient alors âgés de plus de cinquante ans. Un premier changement suivra son départ soit l'élection de A au poste de président, lui qui avait démissionné à l'époque de l'entente, puisqu'il était l'un des trois dissidents.

La période 2 (le président A)

Au tournant de l'année 2005, A sera élu président syndical. Son mandat devait se prolonger jusqu'en 2011, mais il décidera de prendre sa retraite en mai 2010, après trente-cinq ans de service, dont plus de seize comme de l'exécutif l'exécutif. Son approche durant sa campagne électorale : des promesses afin de régler plusieurs dossiers conflictuels, notamment celui de la relativité salariale. Le dossier des constables occasionnels figure toutefois dans ses priorités, car il était réfractaire à cette entente : « j'ai dit "moi je démissionne, je veux rien savoir de cela, c'est scandaleux ce que vous êtes en train de faire". [...] Le gouvernement en a passé une vite au syndicat, le gouvernement aime ça, les menaces ». Lorsqu'il s'agira de défendre le dossier sur le fond (fin 2008), il y aura une certaine continuité par rapport à l'approche des exécutifs syndicaux précédents sur un point : celui de l'innocence du syndicat. Mais comme il n'était pas très au courant du dossier (la documentation relative à ce dossier était à peu près inexistante), il enverra deux autres personnes témoigner⁴⁶².

Il ressort de nos entrevues qu'à cette époque, les discussions au sein de l'exécutif syndical portaient sur la responsabilité gouvernementale et l'opportunité de faire payer par le gouvernement les

⁴⁶² Voir le jugement 2010 QCTDP 3 (CanLII).

dédommagements accordés si la cause devait être perdue. « J'ai dit à Me L et à mon exécutif "le syndicat ne peut pas être responsable, il était de bonne foi, il a négocié de bonne foi, avec ses moyens limités". Le gouvernement va prendre sa pilule. C'est le gouvernement, qui n'a pas été de bonne foi dans ce dossier-là. Aujourd'hui, ce ne sera pas encore nous autres qui devra payer la facture ».

Lorsqu'interrogé à savoir pourquoi ils avaient refusé les griefs déposés par quelques constables occasionnels, à l'instar de T, il a fait valoir que la convention collective les excluait du recours au processus de griefs. De plus, à sa connaissance, il n'y avait jamais eu de demande pour déposer un grief. Plusieurs répondants ont confirmé qu'à cette époque, le président A faisait partie de ceux qui faisaient encore la distinction entre « eux-autres » et « nous-autres », entre occasionnels et permanents, entre jeunes et anciens.

Il y avait à cette période un déséquilibre tant dans les forces intra-organisationnelles que dans les rapports avec le gouvernement. Le nouvel exécutif syndical en était conscient, particulièrement en ce qui a trait au clivage Québec/Montréal. Toutefois, le président A partageait cette vision de l'ancien exécutif : compte tenu des circonstances de la négociation, l'entente de 1996 n'est pas jugée discriminatoire sur l'âge, bien qu'injuste. Cela étant, ce règlement a été plus ou moins imposé et servait au mieux les intérêts de constables spéciaux admissibles à la retraite anticipée. À cet égard, il y a dichotomie entre certaines parties du discours de A lors de notre entrevue et certaines des actions posées.

Bref, il affirmait que les jeunes avaient droit à un dédommagement, mais que si celui-ci venait à être reconnu, le syndicat ne pouvait en être tenu responsable. En tant que président, ni A ni T ne perçurent matière à discrimination et ils étaient tous deux convaincus de la prescription des délais. D'autant plus que les plus anciens profitaient d'une mise à la retraite anticipée, comme tous les autres employés de la fonction publique et que de leur côté, les constables spéciaux occasionnels profiteraient d'un concours spécial et d'un nouveau statut d'emploi permanent (régulier temps partiel - RTP), leur garantissant l'équivalent de 16 heures/semaine. Plus encore : cette garantie passera à 24, puis à 28 heures/semaines (pour la durée de la convention 2010-2015, mais sur une base annuelle de 1456 heures). Donc, il n'y avait à leurs yeux aucune cause, et cela, à l'instar de la situation des pompiers de Laval.

Néanmoins, afin d'atténuer une possible défaite, A aurait réussi à négocier le paiement par le gouvernement de l'entièreté des dédommagements susceptibles d'être accordés⁴⁶³. Le jugement rendu par le TDPQ en 2010 a beaucoup surpris A et T, sans apparemment les ébranler dans leurs convictions (nous y reviendrons). Ce sera quelque trois mois après que la décision ne soit rendue que A prendra sa retraite. De cette époque, tous les constables spéciaux répondants (incluant les plaignants et les capitaines) retiennent que l'on parlait beaucoup, mais que l'on agissait peu. Ils donnent en exemple les griefs : ceux-ci se réglaient à l'amiable ou ne se réglaient pas, puisqu'ils tombaient hors délais.

Ce sera un ancien garde du corps, devenu constable spécial, qui viendra occuper la présidence après son départ. Il est toujours en poste à ce jour (mars 2014).

L'exécutif actuel.

Le président actuel n'était pas constable spécial au moment de l'entente. Toutefois il travaillait comme garde du corps et il était un militant syndical actif, ayant même été impliqué comme délégué et comme membre de l'exécutif. S'il connaît le dossier des jeunes constables occasionnels lésés dans ses grandes lignes, il s'en remet à leur avocat pour la suite du dossier. À la différence de ses prédécesseurs, il serait prêt à ramasser la part qui revient au syndicat s'il est prouvé que les gens du temps ont mal agi, puisqu'après consultation avec son exécutif et leur avocat, il trouve « inacceptable qu'un syndicat joue dans le dos de ses membres ». Du reste, il a eu connaissance de certains agissements des exécutifs antérieurs lorsqu'il était garde du corps. En effet, il a affirmé en cours d'entrevue s'être questionné sur les pratiques syndicales chez les constables, et ce, dans divers dossiers : « Honnêtement et [je le dis] de bonne foi, je vous dirais que ces gens-là n'étaient pas toujours de bonne foi. Ils avaient une certaine connivence avec l'employeur qu'on trouvait bizarre, qu'on trouvait louche un petit peu. Ce n'était pas la manière de procéder chez les gardes du corps ».

Les membres rencontrés remarquent un changement de mentalité et d'attitude à partir de son élection. L'actuel président travaille comme constable spécial plusieurs heures par semaine presque

⁴⁶³ Toutefois, aucun autre répondant n'a pu nous confirmer cette entente et il n'existe pas d'entente écrite qui le prouve.

tous les jours et il s'occupe du syndicat. Les griefs roulent rondement et il n'a pas peur de défendre ses opinions comme ses membres. Il implique tous les membres de son exécutif dans la prise de décisions, tient des rencontres régulièrement avec les délégués, envoie des courriels afin d'informer les membres de toute évolution dans les dossiers en cours. De plus, il affirme haut et fort que ce dossier des constables occasionnels est une aberration et que cette entente n'aurait jamais dû être acceptée. Néanmoins, il est responsable de gérer la situation, de « ramasser les pots cassés ».

7.1.2.4 Les constables spéciaux occasionnels, lésés et plaignants.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, c'est à la suite de plusieurs démarches individuelles, tant à l'interne qu'à l'externe, que les dix-sept plaignants déposeront leurs plaintes à la CDPDJ, entre décembre 1999 et janvier 2000. Selon les différents plaignants, les délais encourus entre la signature de l'entente et le dépôt des plaintes s'expliqueraient notamment par leur état de choc en apprenant la nouvelle, le départ de plusieurs constables spéciaux occasionnels, le refus du syndicat de défendre les griefs, la méconnaissance des recours disponibles, la difficulté à trouver des ressources pour se faire conseiller (à peu de frais), la nature individualiste des démarches entreprises ainsi que par la peur des représailles (la tension était énorme dans le milieu de travail, plus particulièrement à Montréal).

Contrairement au GAPES de Laval, le regroupement des plaignants chez les constables spéciaux occasionnels ne formera pas une entité vraiment identifiable ou solidaire. Selon nos répondants, invoquer une *association parallèle* chez les constables spéciaux occasionnels serait inadéquat, puisqu'ils ne se considèrent pas comme un regroupement. D'ailleurs bien peu d'entre eux sont des militants et « la piètre opinion qu'ils ont du syndicat n'arrange rien à l'affaire », aux dires d'un répondant⁴⁶⁴. Toutefois, les démarches entreprises à l'interne par certaines personnes à Montréal, comme les griefs rejetés voire même déchirés par les superviseurs et les menaces de mises à pied qui les accompagnaient, ou encore le refus du syndicat de porter les griefs en arbitrage pour des raisons de non recevabilité puisqu'ils sont occasionnels, incitent les plus entreprenants d'entre eux à regarder à l'externe les recours disponibles.

⁴⁶⁴ Intervenant #46.

Ainsi, des lettres de sensibilisation seront envoyées à certains députés par quelques-uns d'entre eux, un des plaignants allant jusqu'à rencontrer le premier ministre de l'époque, M. Lucien Bouchard. Ne trouvant pas là non plus l'oreille attentive qu'ils espéraient trouver, devant le climat de travail qui se dégrade et les pertes matérielles importantes encaissées, seize des constables occasionnels lésés se joindront à l'instigatrice de la plainte. Ils iront eux aussi déposer une plainte à la CDPDJ. Celle-ci deviendra malgré elle, la « leader informelle » du groupe, à la suite d'une rencontre avec leur délégué syndical, pour une dernière tentative afin de déposer, cette fois, un grief collectif. Pour la poursuite du dossier, quatre personnes s'impliqueront davantage, afin de faciliter certaines démarches.

La plainte ayant été déposée en réaction à une rencontre avec un avocat spécialisé en droit de la personne, nous avons voulu connaître la raison de l'absence de plainte à la Commission des relations du travail, en vertu de l'article 47.2 du *Code du travail*, à la suite du refus du syndicat de défendre leurs griefs. Les répondants (plaignants) ont candidement avoué ne pas connaître ce recours, ni cet organisme, bien que l'un d'entre eux ait pensé à s'informer à la Commission des normes du travail.

Ces dix-sept plaignants seront perçus, par les autres membres rencontrés, presque de façons identiques. Tant pour les constables spéciaux permanents qu'occasionnels embauchés après novembre 1996, il s'agit d'indifférence presque totale, soit parce qu'ils ne seront pas informés des démarches entreprises (notamment en région) ou parce qu'ils ont l'impression que cela ne les concerne pas. Toutefois, les constables rencontrés qui auront eu l'occasion de travailler au quotidien avec l'un des plaignants admettront « que leur combat est juste », parce que sensibilisés à la cause.

Dans les faits, contrairement aux pompiers de Laval, aucun d'entre eux ne se sent touché et personne ne se joindra au groupe des dix-sept plaignants afin de faire annuler cette nouvelle échelle. Pour eux, il ne s'agit pas d'une deuxième échelle et par ailleurs elle s'applique à tous les constables embauchés, permanents comme occasionnels. En fait, le réel problème avec cette nouvelle échelle à dix échelons, selon tous les intervenants, c'est la rétrogradation de tous les constables occasionnels à l'échelon d'embauche, tellement que la majorité des plaignants rencontrés reconnaîtront que s'ils n'avaient pas perdu de salaire, aucune procédure n'aurait été intentée.

Quant à notre répondant lésé n'ayant pas déposé de plainte, il invoquera plusieurs raisons comme l'ignorance des procédures entreprises, les divergences avec certains plaignants, ou l'incertitude du bien-fondé du recours à la CDPDJ pour justifier sa réaction. Pour ce qui est des plaignants, si les autres personnes lésées n'ont pas déposé de plainte, c'est soit parce que la majorité a rapidement quitté l'emploi après le changement d'échelles, soit par peur des représailles, ou encore pour faire bonne impression du côté de la direction. Il faut savoir que les plaignants ont été très mal perçus par certains superviseurs et capitaines de l'époque. Certains de nos répondants, incluant des membres des anciens exécutifs, avouent que certaines promotions refusées pourraient laisser croire à une forme de « punition », sans qu'aucune preuve formelle n'existe pour le démontrer.

En résumé, à l'instar du GAPES, le groupe des dix-sept constables spéciaux occasionnels (ci-après nommés les plaignants) ne sera jamais une organisation structurée. Il n'existe aucun procès-verbal des quelques réunions tenues et les échanges se feront de façon informelle, par téléphone et par courriel. Le temps passant, les plaignants se sont vus attribuer des postes un peu partout au Québec et neuf d'entre eux ont quitté définitivement le service des constables spéciaux, fragilisant d'autant les assises du groupe. Certains d'entre eux ont déboursé une somme d'argent pour financer les démarches du groupe, bien qu'aucune réelle collecte ne se fera. Ici aussi, les différents répondants ne s'entendent pas sur le montant acquitté, tout comme chez les pompiers de Laval. Toutefois, la différence pourrait découler des démarches individuelles entreprises. Si pour certains il s'agit de quelques dollars, pour d'autres, cela pourrait représenter jusqu'à deux cent dollars. Contrairement au cas des pompiers de Laval, il n'y aura aucun recrutement au fil des embauches et l'information ne circulera pas librement dans les différents palais de justice. Même à l'intérieur des grandes unités, les nouveaux arrivants ne seront pas « mis au parfum » de l'affaire, à moins que l'un des plaignants ne travaille avec eux et les informe. Du reste, il n'y a pas de représentant formel, même si tous reconnaissent le *leadership* officieux de l'instigatrice de la cause (T), puisque suite au dépôt de la plainte aucune autre action n'a été mise en œuvre et que la justice suit son cours.

7.1.2.5 Les membres de l'association syndicale

Pour mieux discerner les nuances entre les membres de l'association syndicale non lésés, nous proposons de les diviser en deux sous-groupes : les constables spéciaux que l'on appellera

les permanents et ceux embauchés après le 1^{er} novembre 1996, qui étaient aussi occasionnels⁴⁶⁵ sans pourtant se sentir lésés (bien que progressant dans la seconde échelle). Cela dit, plusieurs de ces constables occasionnels deviendront des RTP, sergents voire capitaines avant certains plaignants, ce qui aura également un impact. La situation sera notamment source de frustration, tant pour les plaignants que pour les promus, si bien que les réponses concernant les rôles de chacun ont parfois été teintées en fonction du climat de travail régnant dans les édifices gouvernementaux ou les palais de justice, mais aussi en fonction du groupe d'appartenance (influençant du coup la perception qu'ils ont de leur rôle en tant que membre de l'association syndicale, qui demeure pourtant exactement le même, peu importe leur statut - permanents, RTP, occasionnels ou sergents).

À la base, le rôle d'un membre est de participer à la vie syndicale de son organisation. Pour ce faire, il doit : se présenter aux assemblées, voter lors des élections ou lors du renouvellement de la convention collective, ou encore afin d'orienter les actions entreprises par l'exécutif syndical, l'exécutif étant le représentant de l'association et le gestionnaire des recommandations adoptées aux assemblées. Or, les constables spéciaux seront en réalité peu actifs. Ceci se traduira par un taux élevé d'absentéisme aux assemblées, et ce, peu importe le groupe d'appartenance observé. En fait, on peut supposer qu'une partie de l'absentéisme dépend de l'éparpillement géographique des constables spéciaux. Selon tous les répondants syndiqués, il faut en effet un intérêt particulièrement marqué pour justifier un déplacement à Trois-Rivières ou à Drummondville, lorsque l'on travaille à Montréal ou à Québec⁴⁶⁶.

C'est du reste à cause de cet absentéisme chronique et historique que l'exécutif du temps de T avait fait adopter à même la constitution, les pouvoirs extraordinaires du conseil syndical. Il faut reconnaître que les anciens exécutifs syndicaux bénéficiaient d'une grande liberté d'action avec tout ce pouvoir en main. Cela étant, aucun des répondants ne savait que cette pratique était contraire au *Code du travail*. Si antérieurement l'exécutif syndical semblait profiter d'une grande marge de manœuvre, à la suite de l'entente signée en 1996, sa crédibilité aura été mise à rude preuve. D'abord, parce que tant

⁴⁶⁵ Nous introduirons ultérieurement un troisième sous-groupe, les constables embauchés après 2010, lorsqu'il sera question des réactions aux décisions rendues, puisqu'il y a une différence prononcée entre les différentes générations de constables.

⁴⁶⁶ À l'origine, il se tenait deux assemblées, l'une à Montréal et l'autre à Québec, mais à la suite de certaines anomalies, à l'en croire ce qui nous a été rapporté, il a été voté que désormais une seule assemblée annuelle régulière aurait lieu à Trois-Rivières ou à Drummondville.

les membres que les délégués n'avaient pas été informés des démarches en cours pour réduire la masse salariale. Ensuite, parce qu'à la suite de cette entente, tous les constables spéciaux occasionnels ont eu l'impression d'être « vendus » au profit des permanents. Finalement, parce que beaucoup de permanents ont quitté pour la retraite et qu'ils ont été remplacés par des jeunes, mieux formés mais surtout mieux informés. Ceux-ci étaient suspicieux devant les agissements, déjà rapportés (section 7.1.2.3) de l'exécutif en place sous l'ère T.

Si certains permanents, « horriblement mesquins et désagréables » n'ont pas compris ou connu les démarches entreprises, ceux qui avaient l'opportunité de travailler avec l'un des plaignants étaient relativement réceptifs à leurs démarches, aux dires de la majorité des plaignants rencontrés. Quant aux occasionnels (embauchés par la suite), ils ne se sentent que très peu concernés. Il en est ainsi, parce que d'une part en dehors de la région métropolitaine, peu d'entre eux en entendront parler; d'autre part parce que dans les faits ils jouiront de certains privilèges visant à augmenter la diversité de la main-d'œuvre, leur permettant notamment de devancer certains plaignants lors de concours spécifiques. Du reste, tous les plaignants et tous les membres de l'association syndicale répondants s'entendent pour dire que depuis la mise à la retraite des plus anciens, de concert avec l'embauche de nouveaux constables, le climat de travail est plus serein entre collègues. On remarque également que la cause des constables spéciaux occasionnels n'est qu'une goutte d'eau dans l'océan des problèmes reliés à la reconnaissance, à la rétention et à la relativité salariale chez les constables spéciaux. Ceci dit, plusieurs membres parmi les plus sensibilisés et les plus militants reconnaissent qu'il aurait pu en être autrement, si le syndicat avait été condamné à payer un dédommagement aux plaignants.

En résumé, il faut observer que cette limite du nombre de plaignants (dix-sept), réunie à la multitude d'insatisfactions générées par la non-reconnaissance, au taux de roulement élevé, au climat de travail qualifié par les différents constables spéciaux de « régime de terreur » et au favoritisme en place (l'appartenance à certains clans) ne pouvait que contribuer à la méconnaissance du dossier. Ces facteurs auront aussi une influence considérable dans les recours mis en œuvre ou non, ce que nous analyserons plus en détail ultérieurement.

Comme nous venons de le voir, à l'instar des pompiers de Laval, les procureurs auront d'une part entrepris différentes actions suite au dépôt de la plainte à la CDPDJ, au temps quatre du processus.

D'autre part, la direction des constables spéciaux n'est pas, elle non plus, directement intervenue dans la cause. Quant à eux, les membres encore à l'emploi ont plutôt cautionné les actions engagées par les plaignants. Les principaux intervenants – en termes d'actions ou de réactions ayant eu un impact direct sur la mise en œuvre de moyens permettant de corriger les disparités de traitement engendrées par l'entente de 1996 – seront les plaignants, le TDPQ et, dans une moindre mesure, l'exécutif syndical actuel. Avant d'examiner les différents impacts que ces actions auront eus, nous résumerons dans la prochaine section les actions et les réactions des différents acteurs.

7.2 Comprendre les différents impacts

Nous présenterons dans cette section, comme nous l'avons fait précédemment dans le cas des pompiers de Laval, les réponses des différents répondants en lien avec les différentes actions entreprises. Pour ce faire, nous emprunterons sensiblement la même méthode. Les réactions des différents acteurs (7.2.1) ainsi que leurs impacts (7.2.2) tant sur le milieu de travail que sur les relations entre collègues (en fonction de leurs différents rôles) seront ici aussi discutés. Nous présenterons ensuite la compréhension des répondants (7.2.3) concernant notamment les différentes institutions à l'étude ainsi que le rôle des différents acteurs. Cette section sera complétée par l'analyse des réponses à la question « Feriez-vous les choses autrement? » (7.2.4), permettant, ici aussi, de faire la vérification de la compréhension des objectifs, des priorités et des moyens d'action mis en œuvre par les différents répondants.

7.2.1 Les différentes réactions aux actions entreprises

Nous le savons maintenant, l'entente signée était un moindre mal à accepter, du moins de l'avis du syndicat en place à cette période de la signature (période un). Les délais de négociation étaient si serrés et la marge de manœuvre si mince, qu'il n'y a pas eu d'assemblée générale pour faire entériner cette entente. Celle-ci, à défaut de satisfaire unanimement l'exécutif et le conseil syndical puisqu'ils considèrent avoir négocié le « fusil sur la tempe », permettait tout de même de maintenir les mises à la retraite anticipée, de protéger l'organisation de la sous-traitance (tout en se pliant aux compressions

demandées), deux aspects jugés essentiels par le président T. C'est d'ailleurs ces deux points que l'exécutif défendra lors de l'assemblée spéciale très houleuse qui se tiendra après le 1^{er} novembre à la demande des constables occasionnels lésés. Personne ne réussira à convaincre ceux-ci de la pertinence de l'entente, malgré l'ajout d'un nouveau statut d'emploi permanent : celui des réguliers temps partiel. Les constables spéciaux occasionnels perçoivent toujours qu'ils ont été « vendus » afin de permettre les mises à la retraite des permanents. Aucun d'entre eux ne croit d'ailleurs aux menaces de sous-traitance via des agences de sécurité. Du reste, les discours des plaignants, des constables occasionnels lésés et de ceux embauchés ultérieurement se rejoignent en partie. Si certains parlent de « bullshit patronale », d'autres évoqueront un exécutif « à la solde du patronat ». Tous les autres admettront que quoiqu'il en soit, le pouvoir de négociation du syndicat face à la machine gouvernementale que représente le Ministère de la Sécurité publique est dérisoire. De l'avis de la majorité des constables spéciaux rencontrés (incluant les plaignants lésés et tous les autres membres ou non de l'association syndicale), d'un membre de l'exécutif de l'époque de T et de l'exécutif actuel, le syndicat aurait dû négocier autrement, cherchant à préserver au minimum les acquis des occasionnels déjà en place (la rétrogradation ayant été l'élément le plus choquant de l'entente).

De plus, pour obtenir ce nouveau statut de RTP, il fallait que les constables spéciaux occasionnels, peu importe leur ancienneté au moment de l'entente, passent à nouveau les trois examens nécessaires pour faire partie des constables spéciaux de la fonction publique⁴⁶⁷. Un seul concours a été spécifiquement réservé aux occasionnels en poste en septembre 1996 et seul deux constables occasionnels en poste (un plaignant et un lésé) ont réussi à obtenir le statut de RTP à ce moment. De ce fait, il découle que des concours ouverts au grand public ont permis à des constables spéciaux occasionnels non lésés d'obtenir un poste de RTP, et ce, avant les constables spéciaux lésés. Cette situation a créé beaucoup d'inconfort tant pour les nouveaux arrivants, en augmentant les difficultés d'intégration, que pour les constables spéciaux lésés, qui se sentaient injustement traités et dévalorisés. Cette fâcheuse situation résultant de la signature de l'entente en a incité plusieurs à quitter, aux dires de la majorité des répondants rencontrés. En revanche, certains des plaignants qui décidèrent de rester passeront jusqu'à trois fois les examens avant de se qualifier comme RTP. Ce qui fera dire à certains de nos répondants qu'il pouvait exister une certaine forme de représailles contre les plaignants. Certains faits, tels que rapportés par différents répondants, font apparaître que les résultats étaient évalués de

⁴⁶⁷ Ces trois examens étant : un test de français, un examen médical et un examen de mises en situation concernant spécifiquement le travail de constable spécial.

façon discrétionnaire et arbitraire par certains superviseurs, curieusement, même si on échouait à se qualifier pour un poste de régulier temps partiel (RTP), l'on pouvait conserver son poste de constable spécial occasionnel.

C'est pourquoi certains des constables spéciaux lésés entreprendront de timides démarches en réaction à cette entente. Alors que certains le feront en exprimant à leurs collègues leur désarroi et leur déception face à cette injustice, quatre d'entre eux tenteront vainement de déposer un grief individuel. Plus tard, dans une ultime tentative de se faire entendre, dix-sept plaignants déposeront ensemble un grief collectif, qui sera aussi rejeté. À la suite de ce refus, un des plaignants a demandé une réunion avec les délégués syndicaux et les constables occasionnels lésés, réunion qui prendra lieu dans la salle de conférence du Palais de Justice de Montréal. C'est à ce moment que les plaignants réaliseront « qu'ils se faisaient niaiser [...] Le président A s'est fait dire ses quatre vérités ». Ce serait au cours de cette réunion qu'il aurait été dit « ça ne restera pas là, tu vas entendre parler de moi, de nous et toi aussi tu vas te faire poursuivre pour tout ce que tu viens de faire ». Des réactions plus vives auront mené à la démission rapide ou au transfert dans d'autres services de plusieurs d'entre eux.

Finalement, seul une vingtaine de constables spéciaux occasionnels lésés resteront pour vivre à plus long terme tous les impacts de cette entente. Une minorité d'entre eux optera pour des démarches plus actives, comme d'aller sensibiliser leurs députés locaux (voir même de rencontrer le premier ministre), pour finalement rencontrer un avocat. Bien qu'à des moments différents, deux d'entre eux se feront élire dans l'exécutif syndical mais avec le même besoin : celui de voir « ce qui se passe avec le boss et le syndicat » et de « faire changer les choses ». Alors que l'un œuvrera à faire inclure dans la convention collective couvrant les années 1998-2002 des clauses offrant certains droits à la nouvelle catégorie de travailleurs (RTP), l'autre réussira au milieu des années 2000 à faire amender la constitution afin d'enlever tout ce pouvoir décisionnel aux mains du conseil syndical. Depuis ce vote, l'assemblée des membres est redevenue souveraine.

Toutefois, sauf à l'assemblée spéciale réclamée à la fin de l'année 1996, personne n'abordera de front le sujet aux assemblées syndicales. En fait, six des plaignants rencontrés, par ailleurs peu actifs sur le plan syndical, ne se présenteront plus jamais à une assemblée syndicale, se disant « dégoutés » par cette entente. Il en est ainsi, d'une part, parce que peu d'entre eux avaient leur permanence à ce

moment, donc par le fait même ils sont négligés par l'exécutif. D'autre part, parce que pareillement au cas des pompiers de Laval, ils n'ont pas la force du nombre à leur avantage. Toutefois, contrairement au cas de Laval, ils n'obtiendront jamais un réaménagement du rapport de force.

À ce moment, bien que la plupart des collègues permanents semblent comprendre la nature des récriminations des constables occasionnels affectés par l'entente (d'ordre surtout monétaire), la situation ne se discute que très peu, même de façon informelle. Il faut rappeler les tensions importantes qui existent dans le milieu de travail. D'un côté, le discours des permanents peut se résumer à : « on vous a sauvés de la sous-traitance », de l'autre, celui des occasionnels à : « vous avez acheté vos retraites assistées sur notre dos », ou « vous nous avez vendus » (le même sentiment se retrouvait d'ailleurs chez les pompiers). C'est notamment à cause de ce clivage entre permanents et occasionnels que d'autres problèmes surgiront, contribuant à maintenir ce climat de travail malsain.

Le sujet deviendra bientôt un « non-sujet », particulièrement suite au dépôt de la plainte. Cinq explications différentes seront suggérées pour justifier un tel tabou. Premièrement, les membres de l'exécutif syndical de l'époque sont vraiment décontenancés par cette décision. Selon eux, il n'y a pas de cause, les délais sont prescrits et il ne s'agit aucunement de discrimination sur l'âge, mais bien d'une différence de traitement basée sur le statut d'emploi. Deuxièmement, puisque l'exécutif n'en parle jamais aux assemblées générales, tous les constables spéciaux occasionnels embauchés après le 1^{er} novembre ne seront au courant du dossier que s'ils côtoient directement un plaignant sur leur milieu de travail. Troisièmement, puisqu'il apparaît que les plaignants subiront une certaine forme de représailles, le silence perdure également par peur d'en ajouter. Quatrièmement, d'autres problèmes tout aussi importants et préoccupants pour l'ensemble des constables spéciaux, comme la relativité salariale, le taux de roulement et les promotions aléatoires, occupent le devant de la scène. Finalement, la dispersion et le départ des membres du groupe des dix-sept plaignants (il n'en reste plus que huit en 2013) concourent à l'effet de minorité, renforçant le sentiment d'être « perdus dans la masse ».

Une série d'actions découlera du dépôt de la plainte, en janvier 2000. Dans un premier temps, la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) intente un premier recours devant le Tribunal des droits de la personne du Québec (TDPQ), le 25 février 2002. Le Procureur général et le

syndicat s'y opposeront par voie de requête en irrecevabilité au motif que le recours serait prescrit⁴⁶⁸. Le TDPQ, sous la présidence de l'honorable Michèle Rivet, rend une première décision⁴⁶⁹ le 22 décembre 2004, rejetant les deux requêtes en irrecevabilité. S'en suivra un chassé-croisé d'appels et de demandes de révision tant par le Procureur général du Québec que par la CDPDJ. Le Procureur général obtiendra gain de cause lorsque, le 12 mai 2006, la Cour supérieure, sous la présidence de la juge Claudette Picard, annulera la décision rendue par le TDPQ en décembre 2004 et rejettera la demande de la Commission vu que le recours était prescrit. Toutefois, le 13 août 2006, la Cour d'appel du Québec accueillera la requête de la Commission en autorisation d'appel de cette décision. Finalement, le 8 décembre 2006, la Cour d'appel retournera le dossier au Tribunal des droits de la personne « pour qu'il statue sur le fond du litige, n'étant pas lié par la décision interlocutoire rendue par la juge Rivet le 22 décembre 2004⁴⁷⁰ ». Le TDPQ rendra sa décision sur le fond le 27 février 2010⁴⁷¹, soit plus de 13 ans après l'adoption de la clause « orphelin ».

Dans cette décision, le TDPQ, présidé par la juge Michèle Pauzé, reconnaît la présence d'un effet discriminatoire, fondé sur l'âge, découlant de l'entente entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1996. Néanmoins, la juge Pauzé nuancera la responsabilité du syndicat, en considérant le contexte de l'époque. À son avis, le syndicat était ni plus ni moins « acculé au pied du mur », alors que le 25 septembre 1996 l'employeur lui indiquait de manière non équivoque qu'à défaut d'entente, quarante-quatre (44) constables occasionnels seraient remerciés de leurs services et que l'offre des départs à la retraite anticipée arriverait à péremption. Nonobstant ce constat, le TDPQ prendra tout de même en compte le fait que le syndicat n'ait pas agi en toute transparence envers ses membres, en ne leur divulguant pas l'état d'avancement des négociations et en ne les consultant pas. Ainsi, la juge conclut à la responsabilité solidaire et conjointe de l'employeur et du syndicat et ce, dans une proportion respective de 70 % et 30 %. La cause fut alors portée en appel, tant par le syndicat à cause des coûts menaçant sa survie, que par le procureur général du Québec. En janvier 2013, la décision de la Cour d'appel⁴⁷² viendra mettre fin à la saga en rejetant les prétentions de discrimination au motif de l'âge et

⁴⁶⁸ En vertu de l'article 2925 du *Code Civil du Québec*.

⁴⁶⁹ CDPDJ (Tardif et al) c. Procureur général du Québec et al., T.D.P.Q. Montréal 500-53-000172-021, 6 septembre 2005, j. Rivet.

⁴⁷⁰ Commission des droits de la personne c. Procureur général du Québec, C.A. Montréal, n° 500-09-016758-062, 8 décembre 2006, jj. Dussault, Delisle et Bich, par. 8 (jugement sur procès-verbal).

⁴⁷¹ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Syndicat des constables spéciaux, 2010 QCTDP 3 (CanLII), <http://canlii.ca/t/287tb>, consultée le 2012-05-23.

⁴⁷² Québec (Procureur général) c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2013 QCCA 141 (CanLII)

en concluant par ailleurs que le recours était de toute façon prescrit⁴⁷³. Dans ce cas, la CDPDJ ne tentera de porter pas la cause en appel devant la Cour suprême, étant donné le refus de celle-ci d'entendre la cause des pompiers qui était similaire.

Dans le cas des constables spéciaux, aucune tentative de règlement hors cour n'a été initiée, contrairement au cas des pompiers de Laval. Les différents exécutifs qui se sont succédés, excluant l'exécutif actuel, n'ont jamais pu (ou voulu) tenter d'améliorer la situation des constables spéciaux occasionnels à travers la négociation collective. Trois arguments ont été principalement invoqués par le syndicat pour se justifier. Le premier découle du manque de pouvoir de négociation; les constables spéciaux demeurant le plus petit syndicat parmi les agents de la paix du ministère, « ils doivent nécessairement suivre la parade ». Le second repose sur le fait qu'en 2005, aucune nouvelle négociation de convention n'a réussi, le gouvernement ayant décrété unilatéralement les conditions de renouvellement des différentes conventions collectives dans la fonction publique jusqu'en 2010. Finalement, le troisième s'appuie sur l'importance et la priorité donnée à régler le dossier de la relativité salariale, qui, aux dires des anciens membres de l'exécutif syndical rencontrés, devait contribuer à corriger une partie des pertes monétaires des constables spéciaux occasionnels lésés.

En résumé, ces employés lésés ont cherché par différents moyens à faire corriger la situation. Le clivage entre les deux groupes, permanents et occasionnels, existait avant même la signature de l'entente à Montréal. À la suite de l'adoption du décret et à la mise en œuvre de concours spécifiques visant à combler des postes de constables spéciaux réguliers à temps partiel (RTP) nouvellement créés, la formation de ce troisième groupe de constables spéciaux a contribué à envenimer davantage la situation des plaignants, au Palais de justice de Montréal principalement.

Cependant, les constables spéciaux permanents et RTP, moins belliqueux tant à Laval et Longueuil que ceux en région telle qu'à Gatineau, St-Jérôme et Joliette, n'ont jamais voulu embarquer dans ce type de clivage, ou même dans ce dossier. La notion d'équipe étant importante pour les

⁴⁷³ Il faut savoir qu'effectivement, le tribunal a établi à l'unanimité que cette nouvelle échelle salariale était un moindre mal, puisqu'en échange, il y avait eu création d'une nouvelle classe de constables réguliers à temps partiel (RTP), donc sauvegarde d'emplois, en plus de la possibilité de recourir au temps supplémentaire, possibilité qui avait, dans les faits, limité la perte de salaire décrétée. Cette décision fera l'objet d'une discussion détaillée dans le dernier chapitre de la présente thèse.

constables spéciaux, un des intervenants croit que la situation était sans doute plus facile en région, « parce qu'ils étaient moins nombreux et moins hiérarchisés dans leurs rapports ». Comme certains pompiers, ils pensaient « qu'ils fassent leur combat et puis s'ils gagnent, ils gagneront [...] ».

Au fil des événements, le groupe des dix-sept plaignants s'est dispersé, à cause de promotions, de retraites, de départs ou de transferts. Cette dispersion influencera la solidarité du groupe, diminuant d'autant l'intérêt général à l'égard de la cause. Le procureur syndical, pour sa part, a argumenté outre la prescription des délais, la non-discrimination sur l'âge et l'absence de responsabilité du syndicat, en se basant sur l'arrêt *Université Laval*. Toutes ces actions et ces réactions ont laissé des séquelles qui auront définitivement une influence sur la capacité de l'exécutif syndical à rebâtir une certaine mobilisation auprès de ses membres. Comme pour le cas des pompiers de Laval, nous présenterons maintenant les aspects plus marquants.

7.2.2 Les impacts des différentes actions ou réactions

Comme nous l'avons déjà mentionné au chapitre 6, les litiges relatifs aux clauses « orphelin » ou aux clauses de disparités de traitement ont un caractère très émotif, puisqu'ils maintiennent ou même améliorent les acquis des travailleurs en place en faisant porter sur les travailleurs précaires ou futurs le poids des compressions demandées par l'employeur. Le cas des constables spéciaux ne fait pas exception à la règle. Dans les faits, cette entente (décret), introduite dans la tourmente du déficit zéro, a plongé les différents protagonistes dans une chaîne d'actions-réactions qui aura des conséquences monétaires et relationnelles importantes, selon les dires de nos répondants. Subséquemment, dans cette section consacrée au cas des constables spéciaux, nous aborderons d'abord les impacts de la décision du TDPQ sur les parties, pour ensuite traiter des impacts sur les relations intra-organisationnelles.

7.2.2.1 Les impacts de la décision du TDPQ

Si la sentence rendue par le TDPQ a causé une certaine commotion au niveau de l'exécutif syndical à cause des coûts potentiels à assumer (alerté à l'idée que « le syndicat [allait] faire faillite »), la décision n'a causé aucune onde de choc tangible du côté des membres. Nous évoquerons cinq faits significatifs pour expliquer cette réalité. Le premier, duquel découleront les quatre énoncés suivants, provient directement des délais associés à toutes ces démarches (plus de treize ans avant un premier verdict). Effectivement, il semblerait qu'après tant de temps, « personne ne se souvient ».

Deuxièmement, plus d'une dizaine de constables spéciaux occasionnels embauchés dans les dix-huit mois suivant le jugement du TDPQ n'avaient pas même entendu parler de la cause. De surcroît, près de 60% des constables spéciaux interrogés ne savaient pas que la cause avait été portée en appel, puisqu'ils ne travaillaient pas directement avec l'un des plaignants et qu'ils ne participaient pas aux assemblées syndicales. Par ailleurs, même un des répondants ayant occupé un poste de délégué syndical pendant près de dix-huit mois⁴⁷⁴ n'avait pas entendu parler du dépôt de la plainte et des contestations. Finalement, remarquons que l'exécutif syndical n'a reçu aucune demande formelle de renseignement afin de connaître l'état d'avancement de ce dossier. Pourtant, suite au jugement du TDPQ, fin 2010, la décision a été présentée en assemblée générale par le nouvel exécutif syndical – d'abord afin d'aviser les membres que le syndicat portait la cause en appel (notamment à cause des coûts impliqués, mais également pour plaider la non-responsabilité syndicale), mais également parce que l'actuel exécutif voulait prendre position publiquement en faveur des plaignants, avouant « qu'ils avaient été floués ». Un seul de nos répondants semblait garder un vague souvenir de cette rencontre.

Selon le procureur syndical et l'actuel président au moment de nos entrevues, ce jugement pourrait avoir un impact important à cause de ces délais encourus avant de rendre la décision. Pour reprendre les mots d'un membre de l'exécutif, il faut considérer :

...que tous les permanents de l'époque (sauf trois) sont partis à leurs retraites [...], que les procédures de contestations et d'appel se sont poursuivies sur une période de six ans et que plus de quinze mois de délais ont été nécessaire avant de rendre une décision

⁴⁷⁴ Son implication limitée s'explique par sa déception face à l'organisation syndicale. « Tout était toujours une clause réseau ou remorque de ceci ou de cela, alors les revendications tombaient toujours à plat [...]. Le syndicat nous écoutait, mais rien de concret ne se produisait. »

[...]. Donc, s'il faut payer, ce ne seront pas nécessairement les bonnes personnes qui paieront. Quoique, s'il faut en croire un ancien président, déjà en 2005, « *ils ont augmenté les cotisations en catimini* » afin de constituer un fond spécial [de sécurité].

Toutefois, ce jugement favorable représentait pour les plaignants un immense soulagement. Enfin, ils avaient été entendus et l'on reconnaissait finalement qu'ils avaient été discriminés et tous les préjudices qu'ils avaient encourus. Trois plaignants ont dit être néanmoins déçus, ne comprenant pas pourquoi le nombre d'années n'avait pas été pris en compte dans le calcul des montants accordés en dédommagement. « C'est comme si la juge avait voulu couper la poire en deux ». De plus, outre les salaires perdus aucune autre compensation n'avait été réclamée par la CDPDJ. La « petitesse » des montants accordés avait alimenté les espoirs que le jugement ne serait pas porté en appel. Aussi la déception fut vive, du moins pour cinq des plaignants rencontrés, lorsque l'appel a été déposé. Bref, selon l'intervenant #50 :

[...] tu te dis « bon, enfin quelqu'un qui nous comprend [...] ». On avait l'impression d'être cru, pour une fois. Même si je sais qu'en bout de ligne ce n'est pas sûr que nous aurons un montant. Mais juste le fait de voir qu'un tribunal spécialisé le reconnaisse, même après ça, si les autres jouent sur des détails légaux, au moins ça va avoir calmé une certaine angoisse [...], ça aura remis les choses en perspectives. Ça donne une certaine satisfaction, mais ça ne viendra jamais réparer tout le tort qu'on a vécu. [...] Ce n'est pas parce que le tribunal a dit qu'on avait raison que l'autre va dire qu'on n'aura pas raison, ça fait 10 ans là qu'on se fait dire ça, «tu peux, tu ne peux pas, t'as raison, t'as pas raison». [...] Il ne faut pas s'arrêter rien qu'à ça! Oui, on est content, mais personne ne va être content tant que ça ne sera pas réglé.

En résumé, la décision rendue n'aura eu d'impact que sur les personnes concernées. De plus, tous conviendront que les différents statuts d'emploi, la relativité salariale qui ne se règle pas, le fort taux de roulement, ainsi que le climat de travail « de terreur, malsain » au Palais de justice de Montréal ont et auront beaucoup plus d'impacts que le jugement du TDPQ sur les conditions et les relations de travail des constables spéciaux, qu'ils soient permanents, RTP ou occasionnels.

Néanmoins, comme chez les pompiers de Laval bien que pour des raisons différentes, cette divergence d'intérêts entre permanents et occasionnels, en plus du clivage « eux-autres/nous-autres » maintenu en place par les anciens exécutifs syndicaux, ont encouragé dans le milieu de travail la formation de clans et de la méfiance. Une perte d'intérêt et de motivation (tant pour le mouvement syndical que pour la mobilisation au travail) en découle inévitablement. Ici aussi, ceci confirme en tout

point l'affirmation de Legault (2005 : 699), voulant que « cette incompatibilité peut causer des brèches dans la solidarité syndicale, en sachant que la division du collectif syndiqué multiplie les situations de conflits intra-organisationnels et intergénérationnels dans les milieux syndiqués, en plus d'entraîner une segmentation des rapports sociaux ». Ce qui soulève nécessairement une nouvelle interrogation : quels ont été ces impacts sur les relations intergénérationnelles et intra-organisationnelles chez les constables spéciaux ?

7.2.2.2 Les impacts sur les relations intra-organisationnelles

Dès l'adoption de l'entente, un dialogue de sourd s'installera entre les parties. D'une part, l'exécutif syndical défend sa position, « nous avons sauvé vos emplois », tandis que d'autre part, les constables occasionnels réclament justice, clamant « vous avez acheté les retraites assistées sur nos dos ».

En fait, tout comme chez les pompiers, des impacts auront été causés par le dépôt de la plainte, mais dans une moindre mesure, puisqu'à la suite de l'entente, il y aura plusieurs départs à la retraite. Cela aura entre autre comme conséquence que le clivage Montréal/Québec sera pratiquement occulté du dossier des constables occasionnels. Ce sont néanmoins ces besoins divergents qui ont conduit à la signature de l'entente, nous le reconnaissons. Si cette division Québec/Montréal s'amenuise avec les départs à la retraite et l'embauche d'un fort contingent d'occasionnels (lesquels seront rapidement promus au statut de RTP), la distinction permanents, RTP et occasionnels prend de l'importance et créera de nouvelles tensions, comme nous l'avons précédemment mentionné.

Toutefois, les plus importants impacts sur les relations intergénérationnelles découlent de l'embauche de constables spéciaux ayant le statut d'occasionnel, dès le début des années 90. À la lumière de nos entrevues, il en serait ainsi *primo*, parce que ces constables qui arrivent sont plus scolarisés et que la main-d'œuvre est plus diversifiée⁴⁷⁵. *Secundo*, parce que les réorganisations du travail occasionnées par ces embauches sortent les permanents de leurs habitudes de travail et de leur

⁴⁷⁵ On peut invoquer la diversité sexuelle et ethno-raciale.

« zone de confort ». *Tertio*, parce que ces travailleurs précaires sont soumis à des pressions constantes (la menace de ne pas être rappelé en étant un exemple) et qu'ils viennent, d'une certaine façon, affaiblir le pouvoir des constables permanents.

Après le dépôt de la plainte à la CDPDJ, l'exécutif syndical a toujours maintenu un discours négatif auprès des plaignants, en leur disant : « vous perdez votre temps, vous vous faites des illusions, il n'y a pas de cause ». Cependant, il y eut un vent de panique au sein de l'exécutif syndical quand le jugement favorable du TDPQ est tombé. Les coûts astronomiques des dédommagements accordés et l'ampleur de la part devant être défrayée par le syndicat mettraient définitivement à mal les finances de celui-ci. Selon le président A, la décision remet même la survie du syndicat en question, d'où l'importance d'interjeter l'appel. Ce qui préoccupe particulièrement le président A, c'est que plusieurs plaignants ont quitté les rangs des constables spéciaux et que les vrais responsables de l'entente ont, pour la plupart, profité de retraites anticipées; en d'autres termes, ils ne contribueront pas à déboursier les coûts permettant de compenser les constables occasionnels (plaignants) désavantagés par l'entente, puisqu'ils ne sont plus à l'emploi. Toutefois, l'exécutif actuel semble moins préoccupé par cet aspect financier, croyant qu'il y aurait moyen d'emprunter la somme.

Cela étant, les réactions ne seront pas unanimes; plusieurs divergences sont perceptibles non seulement entre les groupes d'appartenance, mais aussi au sein de chacun de ces groupes. De ce fait, les impacts intra-organisationnels seront aussi variés. Voici un résumé des propos parmi les plus significatifs exprimant les réactions autres que celles en lien avec l'aspect monétaire de différents répondants.

Nous présentons pour débiter quelques commentaires (réactions) émis par des membres de l'exécutif. Voulant exprimer un rare appui aux plaignants, l'un d'entre eux appréciera la démarche : « j'estime les gens qui vont jusqu'au bout de leurs idées ». Deux personnes ont voulu ainsi expliquer la position du syndicat : « le syndicat n'était pas assez fort pour acheter la paix » et « n'avait pas beaucoup d'alternatives, c'était un "package" ». Tandis qu'un répondant reconnaissait du bout des lèvres que « peut-être le syndicat aurait pu être plus transparent ». Les impacts de ces réactions se traduiront chez les constables lésés par des propos outrepassant les reproches envers le syndicat.

Ainsi, une partie du discours des constables lésés incluant les non-plaignants exprimait aussi un ressentiment envers un phénomène social : « On était juste des jeunes, de toutes les façons ce n'était pas grave [...] moi je fais partie de la génération "X", celle dont tout le monde s'est toujours foutue ». Plusieurs des constables lésés ont plus ou moins formulé ainsi l'absence de respect à leur égard ou leur impuissance face à la situation. « [Ne] pas [avoir] beaucoup d'estime pour notre syndicat : c'est un euphémisme », disait l'un des plaignants; pour un autre, « le syndicat s'est mis à genoux »; « une seule personne [un délégué syndical de Montréal] s'est levée debout pour nous défendre » ; « on a rien eu à dire, il n'y a pas eu de négociation, on a été congédié le 31 octobre et réembauché le lendemain 1^{er} novembre au nouveau taux : 1/10 échelons », etc. ; tant de constats qui en disent long sur l'image véhiculée par les plaignants de leur organisation syndicale. C'est possiblement cette situation qui a suscité un climat de sympathie envers les constables occasionnels tant de la part des membres que de la direction.

Chez les membres rencontrés, si les propos reflètent généralement un appui aux plaignants (que ce soit de façon directe ou non), certains dévoileront de l'indifférence ou de l'inconfort face à ceux-ci. La solidarité s'exprimera de diverses façons : « Le syndicat aurait dû être plus transparent », « j'espère qu'ils vont gagner, ça n'a pas de sens ce qui est arrivé ». Chez les permanents de l'époque, on pensait également « C'est peut-être pas correct de dire ça, mais on se disait "nous-autres", ça fait 25 ans qu'on se bat pour des affaires, "à c't'heure" c'est à eux-autres de se battre. S'ils ne sont pas contents, qu'ils se battent, qu'ils fassent avancer leur problème eux-autres mêmes. On leur nuira pas, mais on les aidera pas non plus ».

Le malaise s'exprimera de deux façons distinctes : la première était de dire : « n'oubliez pas on leur donnait une chance de devenir permanent dans la fonction publique », la seconde, dans un autre ordre d'idée, renverra à la promotion RTP. « Je rentrais dans une boîte, qui était le gouvernement du Québec, j'arrivais des agences privées. Au début, les patrons nous avaient avisés en disant "faites attention, vous allez peut-être être mal perçus parce qu'il y en a qui ont pas réussi le test, à ce moment-là, vous venez comme les remplacer". Ils nous avaient dit la majorité, mais c'était vraiment par rapport à deux, trois ou quatre collègues, sans plus ». Sans compter qu'un certain embarras provenait aussi des constables spéciaux permanents, puisque comme le constataient certains RTP : « Ils nous aimaient pas pantoute eux-autres non plus, on ne comprenait pas pourquoi, parce qu'eux-autres faisaient leurs heures, nous-autres on venait parce qu'il y avait un manque de personnel ».

Certains constables spéciaux permanents ont aussi menacé verbalement les plaignants. Ainsi, un répondant nous a affirmé : « j'ai eu connaissance des fois, même pour ceux qui ont pas participé à la plaintes, avant qu'ils s'en aillent, ils y en a qui pleuraient, ou qui se confiaient à moi, ils me disaient "le sergent vient de me dire ça", ou "ils m'ont tassé dans le coin" ». En particulier, la représentante informelle fût prise à partie à quelques occasions. Certains rapportent que des permanents ne l'appelaient pas par son titre, « Constable T », mais de façon informelle voire irrespectueuse, comme « Hey, la T ». Une fois, trois constables lui auraient bloqué l'entrée à la cafétéria afin de lui dire « Tu vas arrêter, tu vas aller enlever ta plainte, ça va s'arrêter là. Tu es en train d'entraîner tout le monde ». Par deux fois, selon différents témoignages, elle aurait reçu de vraies menaces à son intégrité physique : « un accident pourrait arriver lorsqu'on fait une intervention, ça brasse », ou encore « des fois il peut avoir des escaliers plus proches que tu le penses ». Bref, ça n'a pas toujours été facile, mais heureusement, comme nous le rapportent les plaignants, cela n'a duré qu'un court laps de temps. Ce sont des situations comme celles-ci qui ont fait dire à un répondant que « le climat a vraiment changé quand les vieux constables sont partis. »

Certains membres avoueront aussi que les exécutifs syndicaux du temps étaient plutôt désorganisés, « le gars qui était là, il voulait peut-être bien faire, mais c'est sûr qu'il ne s'y prenait pas de la bonne manière ». D'autres seront plus critiques, iront jusqu'à dire que « [...] les gens de 50-60 ans, des fois, on dirait que ils ne veulent pas donner un peu de leur savoir-faire, ils gardent ça comme pour eux-mêmes. Je ne sais pas si c'est parce qu'ils ne voulaient pas, [...] s'ils manquaient de bagage, ou bien s'ils ne s'entouraient pas bien non plus, ils gardaient tout pour eux, plutôt que d'aller chercher ce qui leur manquait [...]; c'était ça la mentalité de cette gang-là ». Huit de nos répondants ont avoué qu'à une certaine époque, des démarches avaient été entreprises afin de changer de syndicat et pour s'affilier avec un corps policier, afin d'augmenter leur pouvoir de négociation, mais « toutes ces tentatives se sont malheureusement avérées vaines. »

Ces propos tenus dans le cadre de nos rencontres illustrent une certaine forme de résignation, de déception, d'impuissance et de jugement en regard de l'organisation syndicale, des collègues et de l'employeur. Dans la réalité, il ne semble plus y avoir autant d'animosité personnelle entre les plaignants, les membres de l'association et les membres de l'exécutif depuis le départ des anciens permanents. Nous pouvons aussi ajouter que les plaignants d'hier sont les seniors d'aujourd'hui et tous les constables spéciaux comptant plus de cinq ans d'ancienneté ont maintenant le statut de permanents.

Du reste, l'exécutif syndical actuel a aussi contribué à atténuer les dissensions entre les diverses fractions des constables spéciaux, en prenant le parti de ses membres (défense des griefs, moyens de pression, information, etc.) et des plaignants.

Bref, outre les impacts monétaires importants pour l'association des constables spéciaux (impacts qui dès 2005 ont forcé l'exécutif syndical à augmenter les cotisations syndicales), la durée du processus a fait en sorte que la majorité des constables spéciaux permanents en emploi en 1996 ont pris leur retraite avant la résolution du conflit. Si l'ensemble des répondants se croit plus sensibilisé aux différents recours disponibles en lien avec la discrimination ou le harcèlement (outre l'exécutif actuel et les plaignants), bien peu seraient tentés de déposer un grief ou déposeraient une plainte s'ils devaient vivre une telle situation, surtout par crainte de représailles. Les plaignants reconnaissent néanmoins avoir beaucoup appris de tout ce processus menant au dépôt de la plainte à la CDPDJ – tant au niveau juridique que sur leur capacité à revendiquer leurs droits et à structurer un dossier.

Comme chez les pompiers de Laval, ce refus de négocier une entente, ou de présenter des demandes formelles pourrait-il provenir, en partie du moins, du fait que les constables spéciaux mis en cause n'auraient pas une connaissance suffisante des institutions, des recours disponibles et de l'enchaînement normal des événements? C'est l'une des hypothèses que nous avons vérifiée ici aussi et que nous présenterons dans la prochaine section.

7.2.3 La compréhension des institutions et des événements

Pour fin de comparaison, afin de mesurer le degré de compréhension et de connaissance des différents répondants, nous avons cherché des réponses aux mêmes sous-questions qui s'étaient imposées au cours des entrevues chez les pompiers de Laval. Ainsi, nous avons cherché à connaître pourquoi il n'y avait pas eu de demandes déposées par voies officielles lors de la préparation des différentes négociations? Ou encore, pourquoi un si long délai avant le dépôt de la plainte à CDPDJ? Suivant le même ordre d'idées, nous avons demandé aux différents répondants ce qu'ils pensaient de la décision rendue par le TDP et de celle d'aller en appel. Quelles sont leurs attentes face à cet appel? Les réponses obtenues varient nécessairement, les perspectives étant encore ici souvent spécifiques au

groupe d'appartenance. Nous analyserons donc les réponses à chacune de ces sous-questions en présentant les résultats et en reliant, lorsque nécessaire, la question à l'un des trois groupes les plus significatifs de notre recherche soit : les constables occasionnels (plaignants et lésés), les membres de l'exécutif et les membres de l'association (permanents et occasionnels).

7.2.3.1 Pourquoi il n'y a pas eu de demandes déposées par les voies officielles, lors de la préparation des différentes négociations?

Selon les anciens membres de l'exécutif syndical, deux raisons peuvent principalement être retenues pour justifier cette absence. Une première cause invoquée par un membre de l'exécutif syndical de la période 1 prend place lors de la négociation menant à la signature de la convention collective en vigueur en 1998-2002. À ce moment, un des constables spéciaux lésés avait été élu délégué représentant les RTP. Comme nous l'avons brièvement mentionné, celui-ci s'était plutôt préoccupé de faire inscrire certaines clauses à la convention collective afin d'offrir un minimum de protection aux constables spéciaux obtenant ce nouveau statut de RTP, puisque celle-ci ne contenait que quelques clauses touchant les occasionnels (statut introduit lors de la négociation de 1992, suite au succès obtenu avec un projet pilote à Gatineau). La deuxième raison avancée concerne les difficiles négociations de conventions collectives. Il faut se souvenir qu'en 2005, le gouvernement a légiféré afin d'adopter unilatéralement les conditions de travail de la fonction publique, celles-ci demeurant valides jusqu'en 2010. Cette situation a été dénoncée par les différents syndicats de la fonction publique et cette cause doit revenir devant CRT⁴⁷⁶, afin de dénoncer le refus du gouvernement de négocier de bonne foi et exiger la reprise de la négociation.

⁴⁷⁶ Bien que la Commission des relations de travail (CRT) dans un premier jugement (janvier 2012) avait reconnu que le gouvernement Charest n'avait pas négocié de bonne foi en 2005, la cause fût portée en révision judiciaire, par le gouvernement, devant la Cour supérieure : *Québec (Gouvernement du) c. Garant*, 2013 QCCS 28 (CanLII). Dans cette décision la Cour supérieure a conclu que la CRT avait fait une analyse tronquée tant du caractère raisonnable des offres salariales que de la mauvaise foi du gouvernement lors de la négociation. La juge Claudine Roy a donc retourné le dossier à la CRT « afin qu'un nouveau commissaire dispose des plaintes », tout en suggérant que les syndicats énoncent avec précisions les réparations recherchées. La CSQ a demandé que la Cour d'appel entende la cause. Mais le juge Dalphond, en avril 2013, - *Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ) c. Québec (Gouvernement du)*, 2013 QCCA 575 - a refusé d'entendre l'appel : « [...] tenir fermement à sa position n'équivaut pas à faire preuve de mauvaise foi. Il faut aussi démontrer qu'il y a eu qu'une négociation de façade visant à détruire les rapports de négociations collectives ». Le dossier est donc renvoyé devant la CRT, tel que statué par la Cour supérieure, pour que celle-ci tranche : est-ce que le gouvernement a agi dans un cadre budgétaire ou s'il a tenté de saboter la négociation? Ainsi posée, nous

Le président actuel admet que la négociation conduisant à la convention collective en vigueur jusqu'en 2015 n'a pas réellement permis d'améliorer le sort des constables répondants au statut de RTP et d'occasionnels. Cependant, le fait que le Conseil du trésor ait voulu uniformiser les échelles de salaires relatives aux agents de la paix a cette fois favorisé les constables spéciaux puisque leur échelle est passée de dix à huit échelons (comme pour tous les autres services).

Les membres de l'association n'avaient que peu d'explications à fournir si ce n'est que, à leurs yeux, cela confirmait le manque d'intérêt de la part des plaignants pour la vie syndicale et le peu d'importance, de pouvoir ou de crédibilité accordés aux différents exécutifs syndicaux.

À cette question, les constables occasionnels lésés (incluant les non-plaignants) sont unanimes : au moment où la situation était la plus corsée (entre 1996-1998), ceux-ci ne croyaient pas que le syndicat est prêt et capable de négocier quelque chose afin de régler la situation. Plusieurs se rappellent que même si certains anciens (et la direction dans une moindre mesure) croyaient la situation injuste, peu d'entre eux y voyaient un cas de discrimination. Dès lors, comme personne ne viendra grossir les rangs des dissidents (puisque'il s'agit de contester la rétrogradation et non pas la nouvelle échelle), ils demeurent minoritaires. Attendu que le discours pouvait être acrimonieux voire violent et que certains des plaignants se faisaient « brasser », les constables spéciaux occasionnels ne veulent pas envenimer la situation et préféreront donc garder silence.

Même si ce sont des raisons d'un tout autre ordre qui seront invoquées, comme chez les pompiers de Laval, les assemblées n'apparaissent pas comme une arène propice au développement d'une solution réaliste. Chez les constables spéciaux c'est d'abord la crédibilité de l'exécutif qui est en cause, les griefs (individuels ou collectif) ayant été refusés. Néanmoins, un des constables spéciaux lésés se fera élire, ayant espoir de lui-même faire corriger l'injustice. Il se consacrera finalement à la négociation permettant d'intégrer le nouveau statut RTP, tel que mentionné antérieurement.

estimons, que la question pourrait engendrer beaucoup plus de difficultés au mouvement syndical au moment de prouver la mauvaise foi du gouvernement et nous comprenons mieux l'inquiétude exprimée par certains procureurs syndicaux.

C'est pourquoi, trois ans plus tard, après plusieurs démarches, la plainte sera finalement déposée à la CDPDJ, là où les plaignants trouveront enfin une oreille attentive. Ces constables spéciaux lésés ayant porté plainte seront dorénavant eux aussi intéressés à ce que « la justice suive son cours ». Afin de mieux analyser la compréhension et l'interprétation des différents répondants, il nous semblait important de connaître les raisons principales derrière ces délais.

7.2.3.2 Pourquoi un si long délai avant le dépôt de la plainte à CDPDJ?

Le long délai avant le dépôt de la plainte se justifie selon les plaignants tant par leur méconnaissance des recours disponibles, par le faible taux de constables lésés parmi le membership total et par les nombreux départs des constables insatisfaits, que par les nombreuses démarches inutiles et infructueuses entreprises. De plus, leur précarité les incitait plutôt à tenter de résoudre eux-mêmes les problèmes financiers causés par la rétrogradation. Plusieurs d'entre eux auront deux, voire trois emplois simultanément afin de boucler les fins de mois, ou feront de nombreuses heures supplémentaires comme constable, souvent dans plusieurs palais de justice différents, la situation ne leur laissait que peu de temps à consacrer à la recherche de moyens pour se faire entendre, ou encore à la création d'un groupe solidaire. Le discours syndical et le climat d'incertitude en regard de leur statut d'occasionnel ne les encourageaient pas non plus à déposer une plainte formelle. Cependant, contrairement aux pompiers, souvenons-nous des tentatives avortées de déposer un grief, qu'il soit individuel ou collectif, au motif que les occasionnels n'avaient pas accès à ce recours. Mentionnons finalement que le double isolement dont ils étaient victimes ne contribuait pas non plus au dépôt d'une plainte formelle. Ils sont demeurés isolés tant par leur dispersion géographique que par leur statut de minoritaires, et ce tant au sein du groupe des agents de la paix que de celui des constables spéciaux.

7.2.3.3 Que pensez-vous de la décision du TDPQ?

À cette question, chacune des parties avait une opinion distincte et à l'intérieur de certaines d'entre-elles le discours était parfois contradictoire. En fait, pour reprendre les propos de l'un de nos

intervenants⁴⁷⁷, « la réaction des parties a été inattendue ou singulière ». Toutefois, les répondants s'entendent sur trois points : cette décision a suscité une anticipation d'un report en appel presque assuré (« elle sera certainement portée en appel »), elle n'a pas fait que des heureux, même au sein des plaignants et elle a contribué à rallumer les tensions entre l'exécutif syndical et les plaignants. Afin de développer ces points de vue, nous débiterons par les plaignants, auxquels le jugement du TDPQ accordait toute même un dédommagement.

Les plaignants

Dès le départ, compte tenu du nombre d'années qui n'ont pas été prises en compte pour calculer le dédommagement, les réactions sont entremêlées de mécontentement, de déception et d'incompréhension. Toutefois, aucun des plaignants rencontrés ne sera surpris de l'attitude de leur association. En effet, les avis sont unanimes : le syndicat les avait « vendus ».

Si, au premier abord, l'ensemble des plaignants répondants était satisfait d'avoir été entendu, cru et compensé (du moins par le jugement du TDPQ), quelques-uns auront l'impression que « l'on avait ménagé la chèvre et le chou » devant la maigreur du dédommagement (en comparaison avec les pertes encourues). Du reste, on évoque à nouveau le spectre d'un appel, c'est à dire qu'on ne se réjouira que lorsque tout sera bel et bien terminé. Mais il faut aussi comprendre que ce jugement a ravivé beaucoup d'espairs. Tous le confirment, à la suite de la décision du TDPQ, il y a eu une reprise de contacts et beaucoup de discussions au sein du groupe des plaignants. Si tous espéraient que la cause ne soit pas portée en appel, la grande majorité était réaliste : le gouvernement, à tout le moins, ne laisserait jamais passer ce jugement. Ils ont été étonnés d'apprendre que le syndicat portait aussi la décision en appel, étant donné l'arrivée du nouveau président. Sans oublier que les délais encourus et la multiplication des recours déjà mis en œuvre ont laissé beaucoup d'amertume.

⁴⁷⁷ Interveniant #35.

Le membre lésé n'ayant pas porté plainte.

Nous n'avons au cours de notre enquête rencontré qu'un seul répondant dans cette situation, puisque tous les autres ont quitté leur emploi de constables spéciaux depuis. Nous ne pouvons donc pas prétendre ici à une opinion représentative de l'ensemble. Des nuances auraient certainement pu être apportées, si nous avions pu en rencontrer quelques-uns⁴⁷⁸. Si ce répondant a été surpris par la décision du TDPQ, c'est surtout par cette impression de ne vouloir déplaire à personne. C'est comme si, disait-il, « l'on doutait d'une réelle discrimination (surtout qu'elle était basée sur l'âge), mais que l'on reconnaissait qu'il y avait eu injustice » (propos librement résumé).

L'exécutif syndical

Qu'importe l'époque, les trois présidents ont été déconcertés par le montant en jeu. Toutefois, la réaction des représentants actuels est moins émotive et plus pragmatique que celles de leurs prédécesseurs. En fait, les répondants de la période 1 (et dans une moindre mesure celle de la période 2) ont été outrés par la décision du TDPQ, bien que du bout des lèvres ils aient pu reconnaître à un certain moment un léger manque de transparence (ce qui, à leurs avis, ne changeait toutefois rien au fond de l'affaire). Un répondant de la période 1 invoquera trois motifs pour justifier son insatisfaction à l'égard de ce jugement. Le premier, il réfutait toute forme de discrimination. Le second, ils avaient négocié cette entente de bonne foi et avaient néanmoins réussi à sauver des postes. Le dernier, il croyait fermement que les délais étaient expirés.

Par ailleurs, l'exécutif syndical actuel n'a pas été déstabilisé par cette décision, les représentants syndicaux croyant sincèrement que les plaignants devraient être dédommagés, puisqu'ils ont été royalement « filoutés » au profit des permanents. Cela étant, « jusqu'à quel point le syndicat actuel devrait-il être tenu responsable? » Voilà la véritable question. Le président actuel reconnaît aussi les limites de son pouvoir de négociation et le déclin de la motivation ou de l'intérêt de son *membership*. Cependant, étant donné les enjeux monétaires importants pour l'association, suivant en cela les recommandations de leur procureur et malgré un discours en faveur des plaignants, les

⁴⁷⁸ Compte tenu des délais, du degré de difficulté à les retracer et du doute que nous entretenons face à leur intérêt en lien avec la cause, nous avons choisi de ne pas pousser plus loin cette avenue, ne croyant pas à sa valeur ajoutée.

membres de l'exécutif souhaitent poursuivre en appel. Ils veulent éviter que le syndicat ne soit imputable. Cela dit, si jamais l'ancien exécutif avait fauté, le syndicat assumera sans broncher. Mais dans un scénario idéal en appel, « les plaignants seront dédommagés et seul le gouvernement ramassera la facture ». Comme chez les pompiers de Laval, avant de procéder en appel, il fallait que l'assemblée des membres l'autorise, mais dans le cas présent, cette permission a été accordée sans problème (ce qui, rappelons-le, n'avait pas fait l'unanimité du côté des pompiers).

La réaction des membres

En fait, si ce n'était que de la décision de tenir le syndicat responsable, les membres, mis au courant, auraient réagi très favorablement. Du reste, souvenons-nous, les constables spéciaux ne sont ni très militants, ni très informés, donc la décision du TDPQ ne fera pas de vague. Les répondants partageant quotidiennement un quart de travail avec l'un des plaignants se sont même dits satisfaits et heureux pour les plaignants. Un seul répondant, plus sensibilisé, aurait aimé que la nouvelle échelle à dix échelons soit déclarée discriminatoire, car de la sorte il aurait pu aussi profiter d'un dédommagement.

Donc, ce ne sont pas les montants accordés qui seront remis en cause, mais la quote-part du syndicat. Ainsi, l'assemblée adoptera sans difficulté la suggestion de l'exécutif et du procureur de porter la cause en appel, afin de faire annuler la responsabilité du syndicat, qui somme toute avait négocié de bonne foi.

7.2.3.4 Que pensez-vous de la décision d'aller en appel et qu'attendez-vous de cet appel?

Les différents répondants ont répondu à cette question selon leur groupe d'appartenance. Les plaignants étaient bien évidemment déçus, ils auraient aimé pouvoir tourner la page, malgré le fait que les montants accordés n'étaient pas réellement à la hauteur de leurs attentes. Toutefois, pour l'ensemble des répondants (sauf un), c'était « clair comme de l'eau de roche » que le gouvernement en appellerait. Ainsi, le processus juridique suivra son cours, car le gouvernement ne voudra pas perdre cette cause. Les entrevues ont aussi permis de constater un certain détachement vis-à-vis de la cause,

mais aussi une empathie certaine face aux plaignants. « Il faudrait bien faire quelque chose pour eux, cela n'a pas de bon sens de se faire enlever des acquis [...] Mais quoi? »⁴⁷⁹.

Lorsque questionnés à propos de ce que les constables occasionnels attendaient de cet appel, les réponses données par les plaignants se situent sur un large spectre d'extrêmes comme ce fût le cas chez les pompiers de Laval, allant du pessimisme le plus complet (impossibilité que le gouvernement perde) jusqu'à un optimisme plus ou moins débordant. Le plus optimiste croyait que les montants seraient revus à la hausse, que l'échelle serait abandonnée et que le syndicat serait exonéré. Trois d'entre eux ne pouvaient pas envisager de perdre : l'injustice était trop flagrante. Si la décision rendue par la Cour d'appel devait renverser la décision du TDPQ, cela leur ferait très mal, allant même jusqu'à dire qu'ils perdraient « la foi dans le système de la justice ». Il faut aussi noter que pareillement aux pompiers de Laval, nous retrouvons de la fierté dans le discours des plaignants : celle de s'être battu jusqu'au bout, même si c'était « David contre Goliath » pour un principe auquel on croyait dur comme fer.

L'exécutif syndical actuel espérait réellement que le jugement du TDPQ serait maintenu concernant les dédommagements aux plaignants, mais que le syndicat serait exonéré. D'autant plus qu'il croyait toujours fermement que « si les plaignants n'avaient pas été discriminés, ils avaient à tout le moins été lésés ». Si elle n'était pas renversée, la décision aurait été entérinée par l'assemblée; si le gouvernement portait la cause devant la Cour suprême, on suivait. Toutefois, contrairement aux pompiers de Laval, si la CDPDJ perdait et en appelait de la cause, le syndicat réévaluerait la possibilité de se présenter devant la Cour suprême. Toutefois, il va autrement des représentants des période 1 et 2. Pour eux, il était hors de question de ne pas porter la cause en appel, « il n'y avait pas ou plus de cause » et le jugement devait être renversé. Cependant, les arguments avancés par le président A étaient essentiellement d'ordre monétaire. Maintes fois le mot « faillite du syndicat » a été avancé pour s'objecter à la décision rendue.

Bref, de façon générale, les attentes étaient surtout reliées à la volonté que « cette cause ait enfin une fin », quel que soit le groupe d'appartenance des répondants interviewés. Mais à la différence des pompiers de Laval, nous avons senti que le résultat aura une très grande importance pour les

⁴⁷⁹ Intervenant #36.

plaignants. Cela, tant dans leur niveau de confiance face aux différentes institutions et aux différents acteurs, que pour leur motivation et leur mobilisation en regard des relations du travail.

7.2.3.5 Compréhension

En résumé, pour fin de comparaison, que retenir de ces propos sur la compréhension qu'ont les différents groupes de répondants des institutions et des différents mécanismes existants? Comme au chapitre précédent, nous présenterons nos observations en trois temps. Nous traiterons d'abord de la compréhension des institutions, des rôles de chacun et des impacts de la situation pour l'ensemble des répondants. Puis, dans un second temps, nous discuterons de la situation selon la perception des plaignants, pour finalement conclure avec les réflexions des membres de l'exécutif.

Primo, le même constat que chez les pompiers de Laval s'imposait à nous : les perceptions concernant la discrimination diffèrent largement en fonction de l'appartenance à un groupe, de l'intérêt porté à la cause, des connaissances des répondants, des ressources disponibles et mobilisées, etc. Les propos des différents répondants démontrent que ce n'est pas parce qu'il y a admission de préjudices monétaires, qu'il y a nécessairement perception de discrimination, et ce, même dans le groupe des plaignants. Il y a aussi eu un manque de communication et possiblement un manque d'intérêt à l'intérieur de l'association des constables spéciaux puisque la plupart des répondants (excluant les plaignants et ceux qui connaissent personnellement un plaignant) ne savaient pas qu'il y avait une procédure d'appel d'engagée ou si l'appel avait été entendu au moment de nos rencontres (de fait il n'avait pas encore été entendu, contrairement au cas des pompiers). Par ailleurs, rappelons qu'une dizaine de répondants ayant moins de deux ans d'ancienneté n'ont pu être sélectionnés pour une entrevue puisqu'ils ne connaissaient même pas la cause.

Secundo, la cause portée devant la Cour d'appel a fait en sorte que les deux tiers des plaignants ne croyaient plus à leur chance de succès, cela pour la même raison que dans le cas des pompiers : ils ne pouvaient certainement pas gagner, cela coûterait trop cher et pourrait avoir des conséquences financières pour toute la fonction publique. Toutefois, nonobstant cette conviction, les constables spéciaux occasionnels lésés demeurent convaincus du bien-fondé d'avoir déposé la plainte.

Tertio, selon l'exécutif syndical actuel, si le processus de négociation collective n'a pas permis de récupérer les concessions découlant de la lettre d'entente, le processus a tout de même permis d'inclure le nouveau statut (RTP) et quelques clauses afin d'intégrer les constables spéciaux réguliers à temps partiel dans la convention collective. Cependant, en créant cette nouvelle classe de constables RTP, l'employeur a réduit le temps supplémentaire effectué par les constables permanents à temps complet, en le confiant aux constables réguliers temps partiel. Si bien que cette nouvelle façon de procéder a entraîné une multitude de griefs. Selon la direction, celle-ci a dû mettre beaucoup de pression afin de faire accepter ce statut de RTP. D'ailleurs, faire accepter ce nouveau statut aux constables spéciaux permanents à temps complet aurait causé beaucoup plus de remous que la plainte à la CDPDJ, selon la direction et l'exécutif syndical. En effet, les constables spéciaux permanents à temps complet voulaient, au dire de la direction, « s'avantager en amalgamant dans leur interprétation de certaines clauses, la permanence et le temps complet ».

En définitive, compte tenu du fait que le jugement du TDPQ a été renversé, l'unique dommage collatéral qui subsiste pour l'ensemble des membres réside pour le syndicat dans le paiement des honoraires de son procureur. Est-ce trop cher payé? Exception faite du président A, aucun répondant chez les constables spéciaux n'a vraiment considéré démesurés les coûts reliés à cette cause. En aurait-il été autrement si la cause avait été gagnée par les plaignants? Nous ne pourrions qu'extrapoler ici une réponse; ce que nous refusons de faire. Pour terminer cette section, nous présenterons les propos des répondants en lien avec leur perception de ce qu'ils auraient pu faire autrement pour éviter la situation.

7.2.4 Que feriez-vous autrement?

Comme chez les pompiers de Laval, nous constatons un fort degré d'incompréhension entre les différentes parties et un manque de connaissances à propos des institutions et des recours juridiques à leur disposition. Cependant, contrairement à la réalité des pompiers, la question du rôle des acteurs ne crée aucun problème. Bien que le dépôt de la plainte ait causé une certaine turbulence au Palais de justice de Montréal, dans les relations entre constables spéciaux permanents et certains plaignants,

force est d'admettre qu'à Québec l'entente signée a été bien reçue et qu'en région les plaignants étaient plutôt soutenus dans leur démarche par leurs collègues.

Nous voulons maintenant conclure la présente section consacrée aux impacts en essayant de comprendre le niveau d'inconfort et les apprentissages réalisés par les différents intervenants dans la cause. Comme au chapitre précédent, le degré de réalisme des correctifs envisageables concernant principalement les effets différés ou non-intentionnels occasionnés par l'entente signée a donc été ici aussi évalué. Afin d'y arriver, nous avons demandé à tous nos répondants s'ils feraient les choses autrement dans une éventuelle reproduction des événements, maintenant qu'ils pouvaient prendre du recul sur la péripétie dans sa quasi entièreté.

Le procureur syndical a mis l'emphasis sur le futur, espérant une amélioration des connaissances et les compétences des délégués syndicaux, pour ainsi éviter la répétition d'une telle situation, cela même si un petit syndicat comme celui des constables spéciaux ne dispose pas des mêmes ressources que les grandes centrales syndicales. À l'évidence, le procureur syndical et l'actuel président sont concernés par la formation des délégués « bénévoles ». De l'avis du procureur syndical, des séances d'informations devraient être prévues. S'ajoute à cela trois aspects qui le préoccupaient plus particulièrement: « [1] Est-ce tout le monde connaît suffisamment la convention collective sur les aspects principaux? [2] Est-ce qu'on connaît toutes les notions en matière de harcèlement en milieu de travail, harcèlement sexuel, discrimination en fonction de la Charte, parce que ça peut déborder de la simple convention collective à moment donné. [3] Comment rédiger un grief? ».

Selon la direction il est bien difficile de commenter les décisions passées, mais une chose est certaine, ce genre de situation découle de décisions sur lesquelles elle n'a aucun pouvoir, étant prises par le Conseil du trésor. « La mentalité du Conseil du trésor a-t-elle évolué? Je ne sais pas ». Une chose est sûre, il faudrait dorénavant se préoccuper davantage des impacts et des perceptions des constables spéciaux, car il existe un grand problème de rétention de la main-d'œuvre et cette impression de ne pas être traité équitablement par rapport à d'autres doit être sérieusement prise en considération.

Pour leur part, lorsqu'interrogés sur la question, les anciens membres de l'exécutif de l'époque T ne voient pas comment ils auraient pu faire autrement : on gérait la compression budgétaire. « [...] »

Les gens de Québec qui veulent partir et les gens de Montréal qui disent "Non, non! Refusez ça, ils nous remplaceront pas par des agents de sécurité". [...] Mais après avoir vécu les mises en disponibilité, nous autres on les a cru fortement, oubliez pas, c'était juste ça l'idée du gouvernement déficit zéro ». Toutefois, l'un d'entre eux nous a avoué que « jamais on aurait dû signer ça, on aurait dû tenter de sauver les acquis ». Tous les anciens de l'exécutif ainsi que le nouvel exécutif sont, par ailleurs, d'accord avec plus ou moins d'enthousiasme quant à la pertinence de tenir une assemblée spéciale, lorsque des ententes de cette importance sont négociées. L'exécutif syndical actuel adhère non seulement à l'importance des assemblées spéciales, mais son discours met aussi l'emphasis sur l'information et la formation tant des délégués syndicaux que des membres de l'association eux-mêmes. Selon le président actuel, à défaut de pouvoir corriger le passé, il faut préparer l'avenir.

En ce qui concerne les plaignants, ils regrettent unanimement de ne pas avoir déposé leurs plaintes plus rapidement. Plusieurs d'entre eux croient que le défaut de présenter la plainte dans les délais légaux les a desservis, surtout en ce qui regarde la prise en considération des préjudices subis. Un seul plaignant se questionne à savoir s'il n'aurait pas été plus pertinent de déposer une plainte en vertu de l'article 47.2 du *Code du travail* à la Commission des relations de travail, compte tenu du fait que le syndicat n'avait pas voulu défendre leurs griefs. Ayant pris conscience des coûts et des problèmes financiers que cela pouvait engendrer si le syndicat devait être reconnu coupable, bien que tous doutent de la bonne foi du syndicat en place en 1996, plusieurs plaignants croient maintenant que le syndicat ne devrait pas être mis en cause. Surtout disent-ils, « parce que l'exécutif actuel fait du bon travail et qu'ils font confiance au nouveau président. » Les membres de l'association (permanents, RTP ou occasionnels) considèrent, pour leur part, qu'il faudra au moins veiller à protéger leurs acquis.

Bref, comme chez les pompiers de Laval, si c'était à refaire, chaque partie a pris bonne note de ses erreurs et ferait en sorte d'atténuer les conséquences de celles-ci. Cela étant, les positions sont beaucoup moins antagoniques que chez les pompiers sur le fond. D'un côté, parce que tous admettent que les plaignants ont été lésés, sans toutefois reconnaître nécessairement la discrimination. De l'autre, parce que les constables permanents de cette époque sont tous partis à la retraite (sauf trois). Ce qui est plus discutable, c'est la façon de corriger cette injustice. Dans un monde idéal, les plaignants recevraient un dédommagement entièrement assumé par le gouvernement.

Comme au chapitre précédent, ces deux sections, les plus denses au niveau des informations colligées, nous ont permis de comprendre le contexte de la problématique et une partie des effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité. Les répondants devaient se prononcer tant sur les conditions ayant conduit à cette entente puis à l'adoption du décret, que sur les réactions qui ont découlé de ce décret (en fait, la rétrogradation des constables spéciaux occasionnels). Ils devaient aussi partager leur perception concernant les rôles joués tant par les différentes parties au sein de l'association que par les intervenants ou les institutions externes. Cette mise en contexte a permis d'introduire un questionnement plus spécifique en regard des différents phénomènes découlant de la mise en œuvre du droit à l'égalité. Plus précisément, nous aborderons dans la prochaine section les perceptions des différents répondants face aux obligations découlant de la norme d'égalité d'un point de vue évolutif.

7.3 La mise en œuvre de la norme d'égalité

Pareillement aux pompiers de Laval, la perception des répondants en lien avec la norme d'égalité s'est transformée, notamment à cause de la plainte déposée par les dix-sept plaignants, mais surtout grâce au départ à la retraite des plus anciens, bientôt remplacés par de nouveaux constables spéciaux. Les répondants rencontrés le confirment, il serait bien étonnant que l'exécutif syndical d'aujourd'hui négocie la perte d'acquis pour n'importe lequel de ses membres. Cela étant, « comment résister au rouleau compresseur du Conseil du trésor » lorsqu'il est question de gérer l'austérité, nous ont-ils alors demandé? Pour les plaignants, le sentiment d'injustice perdure d'autant que le jugement de la Cour d'appel est tombé en janvier 2013 : les délais étaient prescrits et il n'y aurait pas eu de discrimination sur l'âge. À la suite de cette décision, si certaines avenues apparaissent prometteuses afin d'interdire la discrimination en lien avec la condition sociale, un constat s'impose : il demeure difficile de concilier les différentes visions lorsqu'il s'agit de reconnaître les torts et les victimes de discrimination dans les milieux de travail.

Comme au chapitre précédent, en tenant compte des différentes actions et réactions survenues au fil du temps, nous avons voulu dans le cadre de nos entrevues approfondir les déterminants qui ont modelé l'adaptation à la norme d'égalité tant dans le milieu de travail qu'au sein de l'association syndicale. Nous présenterons nos résultats en deux temps : d'abord l'évolution de la situation en

rapport avec la norme d'égalité, ensuite, les mesures d'adaptation des différents acteurs en regard des obligations découlant de la norme d'égalité.

7.3.1 Évolution de la situation en rapport avec le droit à l'égalité

Dans le cas des constables spéciaux, la perception des obligations découlant de la norme d'égalité a aussi été spécifiquement abordée avec les répondants. Afin de mieux interpréter chacune des positions, nous avons donc demandé aux répondants de définir le droit à l'égalité et ce qu'il signifiait concrètement dans leur milieu de travail.

Comme dans le cas des pompiers, aucune difficulté ne s'est présentée pour les répondants pour identifier ce qu'était la discrimination fondée sur la race ou sur la religion, ainsi que les mesures d'accommodement nécessaires pour l'éliminer. Dans leurs milieux de travail, la problématique est plus importante lorsqu'il est question de mettre en opposition les différents statuts d'emploi – à savoir, permanents, RTP et occasionnels – ou encore l'âge et la condition sociale (précarité liée au statut d'emploi). La discrimination qu'elle soit fondée sur l'âge ou sur la condition sociale n'apparaît pas aussi clairement. Il en est ainsi parce que l'âge à l'embauche n'est pas homogène et n'est pas un critère de sélection. Effectivement, chez les constables spéciaux le recrutement d'occasionnels se fait régulièrement – tant chez les policiers retraités, chez les constables spéciaux retraités que chez des étudiants ayant complété leur technique policière (parmi d'autres).

Par contre, il ressort des différentes entrevues que si cette nouvelle échelle à dix échelons avait été appliquée aux nouveaux constables et si chacun avait conservé son salaire, en étant repositionné dans l'échelle selon ses acquis au moment de l'entente, elle n'aurait sans doute même pas été contestée. Car s'il était évident pour tous que pour un même travail, il faut un même salaire, le temps requis pour se former et grimper les échelons peut néanmoins varier dans le temps. Ce qui était tout aussi manifeste, c'était la notion d'injustice liée au fait d'avoir rétrogradé les constables spéciaux occasionnels, mais la majorité des répondants (excluant les plaignants) ne voulaient pas associer cette mesure à de la discrimination et encore moins en parlant d'âge.

Un autre constat concerne les connaissances et l'information disponibles. Pour l'ensemble des répondants, les personnes les mieux informées de leurs droits ont accès plus facilement aux différents recours. De ce fait, plusieurs répondants sont convaincus qu'aujourd'hui ils ne pourraient plus négocier une telle clause. Cela dit, encore faudrait-il que les personnes lésées soient en mesure d'utiliser ces recours. Deux obstacles sérieux se dressent. D'abord, le climat de travail malsain qui règne dans les plus grands palais de Justice (Québec et Montréal, notamment), comme le souligne l'un de nos intervenants⁴⁸⁰ : « [...] les murs ont des oreilles, si tu oses te plaindre, ce que tu dis se ramasse au mauvais endroit, puis, il y aura des conséquences. C'est jamais clair, jamais précis, jamais énoncé verbalement, mais il y a un rouage secret et il y a des conséquences au bout ». Ensuite, l'omnipotence du « droit de gérance » en irrite plus d'un; il y aurait en effet plusieurs constables « qui vendraient leurs âmes juste pour être capable de s'objecter à la fameuse phrase "c'est mon droit de gérance", mais ils ont trop peur des représailles ». L'exécutif syndical actuel confirme ce malaise. Les gens ont peur de s'exprimer, de poser des questions, certains constables spéciaux occasionnels même s'ils sont lésés ne veulent pas déposer de grief, étant donné leur précarité, par peur de représailles insidieuses.

Cependant, les membres de la direction, incluant les capitaines que nous avons rencontrés, constatent une évolution certaine, puisqu'il y a plus de griefs portant sur la discrimination, bien que l'on utilise le terme « à toutes les sauces », de sorte que l'on doute de sa bonne compréhension. Ainsi, les constables spéciaux revendiqueraient plus de droits et contesteraient davantage les décisions prises par les cadres intermédiaires, surtout lorsqu'il est question de conciliation travail/famille.

En fait, aucun répondant n'a clairement identifié de situations discriminatoires en milieu de travail en lien avec la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne*, c'est-à-dire considérer qu'il y a discrimination « lorsque l'on traite différemment une personne ou un groupe de personnes en lien avec une caractéristique personnelle, telle que la race, la religion, le sexe, le dossier criminel ou l'âge ». Toutefois, sans même le relier à la discrimination ou au harcèlement, toutes les répondantes ont clairement indiqué une nette amélioration dans leur rapport avec leurs collègues constables spéciaux permanents masculins depuis le départ à la retraite des anciens. L'une d'entre elles nous a raconté qu'après l'entente, elle avait été affectée à deux ou trois palais de justice (à sa demande), afin de compléter ses heures. Or, celui de Montréal représentait une hantise pour elle, « il y avait un tel climat

⁴⁸⁰ Interveniant # 38

de travail ». Les constables permanents y travaillant, pour se moquer des femmes, les appelaient « les constablettes » : « constablette, retourne à ton lave-vaisselle! », « salut, la constablette de [...] ». À son avis les femmes constables spéciaux de Montréal ont vécu une intégration très difficile. Il va de soi qu'aujourd'hui plus personne n'utilise ce langage, ni ce ton. Par contre, toutes les personnes rencontrées nous ont abondamment parlé de harcèlement en milieu de travail. Si la majorité des répondants ont parlé de « gestion froide et sans cœur », trois d'entre eux ont clairement identifié du harcèlement sexuel et plus de la moitié ont évoqué du harcèlement psychologique, allant jusqu'à décrire leur milieu de travail comme un endroit où règne un « climat de terreur », où l'on travaille sous « l'épée de Damoclès ». On comprendra sans trop d'explication qu'un tel climat empêche les gens de revendiquer leurs droits par peur de vengeance.

Cela étant, deux répondants (constables spéciaux) ont tout de même mentionné qu'il y avait un problème générationnel face aux enjeux de la discrimination. « Il y a comme trois visions, les vieux [les baby-boomers] qui ne se sentent pas concernés, le milieu [la génération « X »] qui prône l'équité et les jeunes [la génération « Y »], plus individualistes qui veulent tout avoir. Eux autres, je ne suis pas certain qu'ils ne signeraient pas une telle entente, s'ils n'étaient pas concernés »⁴⁸¹. Sans compter par ailleurs qu'un répondant nous signifiait ne pas voir d'évolution.

Bref, contrairement au cas des lavallois, l'entente discriminant les constables occasionnels n'a pas fait de vague, pas d'assemblée perturbée, encore moins de formation de clan ou de remarque désobligeante du style « pauvres orphelins », du moins, depuis le départ à la retraite des anciens constables spéciaux et l'arrivée des nouveaux. En fait, cette problématique s'est perdue dans la masse des dossiers critiques à gérer. La plupart des répondants s'en remettent au gouvernement pour mettre en place des programmes afin de contrer la discrimination (discrimination à l'embauche notamment). Ils en constatent l'efficacité : le groupe des constables spéciaux est maintenant hétérogène. Dans la cause portée devant le TDPQ, si certains intervenants ne croient pas en la discrimination fondée sur l'âge, compte tenu que quelques plaignants ont passé la cinquantaine, la majorité d'entre eux admettent volontiers que les plaignants ont été lésés, à tout le moins financièrement.

⁴⁸¹ Intervenant #34.

Ces constats permettent-ils de croire à une évolution? Certainement au niveau des connaissances, mais lorsqu'il s'agirait de faire valoir ses droits, la question se pose encore. La majorité le referait en groupe, mais seulement deux personnes agiraient individuellement et beaucoup plus rapidement. Toutefois, la plus grande amélioration provient du fait que tous les syndiqués rencontrés ont admis qu'ils n'hésiteraient pas à consulter le nouvel exécutif syndical et notamment leur nouveau président, s'ils se croyaient discriminés ou victimes d'une injustice. Quant à la direction, elle se dit attentive à offrir un milieu de travail qui traite ses employés de façon équitable.

Si tous se disent mieux informés et conscients de leurs droits et que tous veulent endiguer les situations discriminatoires, nos entrevues démontrent que la notion de harcèlement psychologique devrait venir s'ajouter à ces préoccupations. Cette situation, qui peut torpiller les relations de travail et rendre le climat de travail insupportable, demandera une vigilance accrue de la part de tous les acteurs syndicaux et patronaux. Est-ce que ces connaissances et cette conscientisation accrues se traduisent par une certaine adaptation du milieu de travail? C'est ce que nous avons cherché à explorer avec nos répondants et que nous présentons dans la section suivante.

7.3.2 L'adaptation à la norme d'égalité

En vue d'analyser l'évolution des attitudes par rapport à la norme d'égalité, nous avons interrogé ici des répondants à propos des mesures mises en place afin de s'assurer un milieu de travail plus égalitaire, exempt de discrimination.

Selon la direction, au-delà de l'intégration des femmes, le renouvellement des gestionnaires doit également être considéré. Les femmes représentent maintenant à peu près 20 % du corps des constables spéciaux et elles obtiennent autant sinon plus de promotions que leurs collègues masculins. Le meilleur exemple serait celui du palais de justice de Laval, où les femmes constables permanentes sont largement majoritaires (six pour deux salariés, selon notre répondant). Sans compter que, sur deux postes d'inspecteurs-chef, l'un est détenu par une femme, l'autre par un homme. Toutefois, malgré ces avancées, il ne faut pas occulter le fait que l'intégration des femmes demeure encore difficile dans

certain milieux et dans certaines régions. Trois motifs ont été évoqués par la direction (incluant les capitaines) et par le président du syndicat pour expliquer cette réalité.

Le premier point mentionné proviendrait des préjugés véhiculés dans les palais. Effectivement, certains juges auraient encore des idées préconçues vis-à-vis les employés œuvrant à leur protection; par exemple, ils vont exiger « des armoires à glace » pour assurer la sécurité dans leur salle d'audience, allant même jusqu'à refuser d'y siéger s'ils ne jugent pas le constable en place suffisamment costaud. Le deuxième motif évoqué provient de la nature para-policière de la profession, engendrant inévitablement des situations où une femme sera nécessaire (pensons notamment à la fouille sur des femmes, ou encore à la surveillance des jurys, où l'on doit obligatoirement avoir une parité homme/femme). Ce ratio homme/femme étant très inégal dans certaines régions cause un débalancement dans les attributions de fonctions, et ce, le plus souvent à l'avantage des femmes (considérant que la surveillance de jury est une fonction très prisée). La situation engendre donc un certain inconfort au niveau des relations de travail. Finalement, il a été également souligné que comme pour tout autre métier non traditionnellement féminin, il est encore difficile de recruter des femmes désirant devenir constable spécial.

Quant au renouvellement des cadres, dans la foulée des retraites massives, il apparaît que les postes de capitaines ont tous été renouvelés dans les derniers sept ou huit ans. La plus ancienne capitaine serait même une des plaignantes. Ce renouveau au niveau des cadres révélerait un changement de mentalité ou de paradigme important, particulièrement en région. Auparavant, le travail était vraiment valorisé, « travailler soixante et soixante-dix heures par semaine était monnaie courante. [...] Un occasionnel ne pouvait refuser le temps supplémentaire, même parce qu'il devait prendre soin de ses enfants, cela relevait de l'insouciance. C'était certain que cela prendrait du temps avant qu'il soit rappelé [s'il refusait d'accepter un quart supplémentaire] ». Aujourd'hui, admettant que la direction est plus sensibilisée à cette réalité, c'est la qualité de vie au travail qui est promue, facilitant ainsi la conciliation travail/famille. En fait, tant pour la direction que pour l'exécutif syndical, la plus grande différence ne provient pas tant du contexte juridique même, que de la présence des jeunes maintenant beaucoup mieux informés de leurs droits. À cet égard, il s'agit du même constat que chez les pompiers de Laval, ce n'est pas tant la cause des plaignants portée devant les tribunaux, mais plutôt les connaissances et les revendications des jeunes qui ont forcé les changements dans la culture des organisations.

Cela étant dit, il faut tout de même être conscient qu'il existe encore une ségrégation en lien avec le statut d'emploi, selon tous les constables spéciaux syndiqués. Les constables occasionnels, s'ils sont sur un poste d'entrée⁴⁸², vivent encore beaucoup de stress lié à leur précarité. Un représentant syndical nous donnait comme exemple « les retraits preventifs ». Certains capitaines n'hésiteraient pas à menacer de pertes d'emploi ou de non-renouvellement de contrat les constables occasionnelles qui voudraient s'en prévaloir trop rapidement à leur goût. Les résultats des tests liés aux différentes promotions semblent toujours « nébuleux » et les promotions offertes sur des bases imprécises. Certains répondants ont dû passer les tests à trois reprises avant d'être admis sur la liste de promotion ou comme RTP et ce, malgré quelques années d'expérience. La majorité des répondants syndiqués croient effectivement que beaucoup de promotions sont données plutôt par favoritisme que par une quelconque décision fondée sur le mérite (en fonction des performances). Par ailleurs, il n'existe aucun corrigé des tests, ni liste de résultats permettant aux participants de vérifier leur performance.

Les mutations dans le *membership* syndical ne se traduisent pas par plus d'intérêt ou de participation selon les membres de l'actuel exécutif syndical. Les membres se déplaceront et se sentiront concernés si les mesures annoncées « viennent toucher à leur portefeuille ». Ce qui fait dire à ces répondants que c'est possiblement parce qu'ils étaient en période de négociation au moment de nos entrevues et depuis l'élection du nouveau président que le quorum a toujours été atteint aux assemblées des membres.

Cependant, comme nous l'ont fait remarquer six représentants syndicaux (anciens et nouveaux confondus), il demeure qu'une association syndicale est une organisation démocratique, qui représente l'ensemble de ses membres, où l'intérêt commun prime sur l'intérêt individuel. Les résolutions et les propositions se votent en assemblée, où les membres sont souverains et la majorité a toujours raison. Il s'ensuit donc que les concessions se feront pratiquement toujours sur le dos de la minorité. « C'est ça, gérer les compressions budgétaires pour un syndicat : faire mal au moins de personnes possible ». Il faut également prendre en compte que, lorsque l'employeur est le gouvernement, celui-ci peut adopter des lois spéciales. « Alors notre pouvoir de négociation est réduit à néant. Plusieurs de ces lois ont été

⁴⁸² En comparaison, avec les constables spéciaux ou les policiers à la retraite, qui deviennent constables occasionnels afin d'avoir un travail d'appoint.

adoptées depuis le début des années 80 et elles ont fait mal à tous les syndicats de la fonction ou de la Sécurité publique ».

Il faut constater qu'il y a eu des efforts d'adaptation mis en œuvre, mais la perception face à la norme d'égalité ou d'équité est très différente de celle préconisée par la CDPDJ, à l'instar du cas des pompiers de Laval. Par contre, la grande majorité des plaignants rencontrés avouaient se sentir plus sensibilisés à la question, « quand tu as été échaudé, t'essaye d'être équitable ». Comme chez les pompiers si le discours reflète une certaine évolution, dans les faits, malgré de meilleurs avancés, celle-ci demeure assez limitée.

Un autre aspect à ne pas négliger dans le cas des constables est celui de l'important problème de rétention. La direction et le syndicat en sont très conscients et un comité paritaire a été mis sur pied à ce propos. Comme nous l'avons brièvement mentionné antérieurement, la problématique repose ici sur le fait que ce milieu de travail sert de tremplin pour des postes de douaniers, d'agents correctionnels ou d'agents à la GRC, « n'importe quoi pourvu que ce soit ailleurs, où les conditions de travail seront plus agréables et plus payantes ». Un de nos intervenants expliquait en effet qu'ils sont pourtant « [...] classés selon le programme de la relativité salariale avec le plus haut pointage et nous sommes les moins bien payés de tous les agents de la paix ». En prenant en considération, en plus, le manque de reconnaissance, il n'est pas étonnant alors qu'on ait envie d'aller voir ailleurs, une fois les pieds dans la boîte.

En bref, si l'on peut constater une forme d'adaptation, indéniablement il y a place à amélioration, beaucoup de points demandant encore à être réglés. En fait, il y a un point majeur qui a été occulté aux dires de trois répondants : « C'est que l'on n'a pas pris en compte les nouvelles réalités de la criminalité. Les méga-procès, la drogue, la maladie mentale, les armes blanches, les gangs de rue... » Il en résulte que la reconnaissance est précaire, les préjugés sont résistants et si le discours se veut plus inclusif, la volonté de changer ne se traduit pas toujours dans les faits. Du reste, bien que cette situation découle d'une série d'actions conduites tant par les plaignants que par l'exécutif syndical, ou même par la direction, les réactions des différents acteurs sont souvent assujetties aux ressources disponibles et aux décisions rendues par d'autres instances et elles ne sont pas sans conséquence. C'est pourquoi, comme au chapitre précédent, nous aborderons maintenant l'évaluation

que font les différents répondants de ces multiples contraintes, des conséquences de la mise en œuvre du droit à l'égalité (à la non-discrimination), ou des opportunités offertes par le contexte interne (même si, au moment de nos entrevues, on ne pouvait que présumer comment tout cela allait se terminer et que la réponse à la question concernant la décision de la Cour d'appel ne pouvait être qu'hypothétique).

7.4 Les ressources et les impacts en regard de la norme d'égalité

Puisque nous voulions identifier les déterminants spécifiques et communs à chacun des cas lors des entrevues, une partie du questionnement approfondissait le contexte interne de l'organisation (7.4.1) afin d'évaluer certaines caractéristiques telles que le degré d'autonomie décisionnelle, le soutien reçu, les ressources disponibles ou les connaissances des différents répondants (7.4.2). Puis, en se référant aux différentes décisions rendues, nous avons demandé à chacun des intervenants d'expliquer les différentes réactions et de tenter d'en cerner les effets (7.4.3). Nous débuterons par la présentation du contexte interne.

7.4.1 Le contexte interne

Comme nous l'avons exposé au chapitre 5 et dans une moindre mesure au chapitre 6 (section 6.4.1), les cas à l'étude présentent deux milieux de travail distincts. Pour fin de comparaison, les mêmes quatre points développés dans le cas des pompiers de Laval seront abordés ici, soit : (1) la perception du degré d'autonomie; (2) le soutien reçu; (3) les ressources disponibles; et finalement (4) les préjugés ou les stéréotypes véhiculés dans leur environnement de travail.

Le degré d'autonomie

C'est avec un peu d'amertume que les anciens membres de l'exécutif syndical ont commenté leur degré d'autonomie : « comment parler d'autonomie quand le gouvernement [le Conseil du trésor] t'impose un cadre de négociation, avec des menaces de priver les plus anciens des primes de retraites

anticipées et de remplacer les constables occasionnels par des agences de sécurité? » Nonobstant cette première réaction, les membres de l'exécutif de la période 1 étaient tous du même d'avis, affirmant qu'ils avaient fait du mieux qu'ils le pouvaient avec les moyens dont ils disposaient. Sans compter qu'ils reconnaissent avoir bénéficié d'une grande liberté, puisqu'ils n'avaient pas convoqué de réunion des membres pour faire adopter l'entente. C'est par ailleurs ce manque de transparence qui fera en sorte que le TDPQ reconnaîtra le syndicat en partie responsable du dédommagement accordé aux plaignants. La direction, pour sa part, admettra que cette entente avait été négociée avec les représentants du gouvernement, eux devaient simplement se contenter d'appliquer les nouvelles règles. Ceci dit, les répondants membres de l'exécutif et de la direction admettent néanmoins que leur autonomie est en partie limitée par le grand pouvoir du politique, tant par celui du sous-ministre que par celui du Conseil du trésor.

À l'instar des membres du GAPES, les plaignants ont aussi admis qu'ils avaient pris individuellement la décision de déposer la plainte à la CDPDJ. Par contre, cinq d'entre eux ont reconnu que si personne n'avait pas initié la plainte après le refus du grief collectif, ils n'auraient pas envisagé de déposer une plainte à la CDPDJ. Les membres considèrent qu'ils n'ont rien eu à dire à ce propos. D'abord parce qu'il n'y a pas eu d'assemblée et que l'exécutif de l'époque ne les avait pas informés, ensuite, parce que la grande majorité des répondants membres de l'association n'étaient pas à l'emploi à ce moment. Ils concéderont tout de même, pour la plupart, qu'ils n'auraient même pas suivi le dossier s'ils n'avaient pas connu un ou des plaignants.

Le soutien reçu

Ainsi, le manque d'autonomie se résume d'une part par le fait que chacune des parties a subi la décision du gouvernement de couper 6 % dans la masse salariale et d'autre part, par l'espace minime alloué à la négociation. Les plaignants admettent qu'ils n'ont pas reçu l'appui escompté de leur exécutif, au contraire, ni des membres de l'association, les constables permanents de l'époque. Cette négligence et les mauvaises relations du travail les ont conduit à la CDPDJ, de laquelle ils admettent avoir reçu un certain soutien. Celle-ci aurait d'ailleurs, comme dans le cas des pompiers de Laval, pallié leur manque de connaissances et de ressources.

Questionné à savoir si à l'intérieur du groupe, les membres étaient solidaires et se soutenaient entre eux, une première réponse unanime: « bien sûr ». Puis deux nuances ont été apportées. La première : « nous sommes un petit groupe qui a déposé une plainte, pas d'argent, peu de moyens et peu de connaissances, alors quelques-uns d'entre nous se sont plus impliqués afin d'apporter du soutien à « T ». La seconde : le temps, les transferts, les départs, les promotions et les départs en maladie auront émué une solidarité déjà fragile, étant donné le peu d'affinité et la distance géographique entre les membres du groupe.

Les ressources disponibles

À propos des ressources disponibles, tout comme chez les pompiers, « pas de CDPDJ, pas de cause ». Cela est d'autant plus vrai chez les constables, tous les plaignants le confirment, comme ils n'avaient pas les moyens de prendre un avocat afin d'entreprendre des procédures devant les tribunaux de droit commun et qu'ils n'avaient ni les connaissances, ni l'organisation pour mener une telle action. N'eût été de la démarche personnelle de la constable T, qui a initié la cause et malgré l'existence de la CDPDJ, cinq d'entre eux n'auraient jamais pensé à déposer une plainte. C'est le bouche-à-oreille qui a conduit les autres plaignants à la CDPDJ. Selon les dires de l'exécutif syndical, pendant la négociation, il ne faisait pas le poids contre la machine du Conseil du trésor, puis après le dépôt de la plainte, leur personne ressource est devenue leur procureur syndical. Bref, si l'on peut en conclure que bien peu de ressources étaient disponibles, comment était la perception de la discrimination?

Les préjugés ou stéréotypes

Si au départ, pour l'exécutif syndical qui avait signé l'entente, il n'y avait pas de discrimination, avec l'évolution des mentalités, même la direction reconnaît que ce groupe des constables spéciaux occasionnels avait bel et bien été lésé (tout en ne voulant pas admettre nécessairement la discrimination ou plutôt la volonté de discriminer). Le discours s'oriente généralement ainsi : « non seulement c'est inéquitable, mais il faut penser qu'une réduction de salaire importante comme celle qu'ils ont eu, à cette époque-là, c'est sérieux. Ce n'était pas des jeunes qui vivaient chez papa/maman ces gens-là, c'est des gens qui avaient des hypothèques à payer, sinon un loyer, peut être une auto [...] Ça a eu un impact chez ces gens-là et (...) je leur souhaite d'avoir gain de

cause ». Ainsi, au fil des entretiens, il apparaîtra que ce n'est pas tant la nouvelle échelle salariale qui créait un problème, mais plutôt la rétrogradation à l'échelon d'entrée de tous les constables spéciaux occasionnels. Toutefois, suite au jugement du TDPQ, c'est l'implication du syndicat et les montants accordés qui feront principalement réagir : « j'ai trouvé que les montants étaient peut-être un peu exagérés, mais je ne sais pas comment ils font ces évaluations-là »⁴⁸³.

Bref, on peut en conclure que les répondants, chacun à leur façon, ne jouissaient que de bien peu d'autonomie, que ce soit à cause de leur faible pouvoir de négociation ou du peu de soutien reçu. Si l'on peut aussi noter que bien peu de ressources semblaient disponibles, il faudra aussi constater un manque d'espace pour les utiliser. Ainsi, si l'on comparait les cas des constables spéciaux avec le cas des pompiers, « où pour être discriminés, il faudrait que des préjudices s'ensuivent », les constables spéciaux occasionnels auront clairement été discriminés. Toutefois, pour reprendre les mots de l'un de nos répondants chez des pompiers de Laval, « l'axe de la vérité est en fonction de nos objectifs, de nos connaissances et de nos valeurs »⁴⁸⁴.

7.4.2 Les connaissances

Très tôt au cours de nos entrevues auprès des constables, il nous est apparu que leur niveau de connaissance était somme toute peu élevé, non seulement en ce qui regarde la discrimination mais aussi au niveau de leurs droits, de leurs devoirs et de leur convention collective. La disparité de traitement perpétrée par les exécutifs syndicaux en place jusqu'à la fin de l'année 2010 entre les permanents et les occasionnels est probante. Ce comportement ajoute à la précarité des occasionnels qui sont à la merci d'un renouvellement de contrat, ou encore de la répartition des heures disponibles. Les propos d'un répondant, permanent retraité et maintenant constable occasionnel, nous apparaissent des plus éloquents pour spécifiquement illustrer la situation :

[...] Je vais vous dire quelque chose, c'est un cas qui me concerne. Moi, quand je suis revenu, ils m'ont rappelé, ils ont dit : "il faut qu'on te reprenne à l'échelon I". J'ai dit "écoutez bien, ça fait 35 ans que je suis ici, je les ai faites mes étapes", – "Oui, mais tu recommences à zéro, tu es un employé OCC, tu es échelon un". – "Parfait, ça fait mon affaire, pour tout suite, si c'est ça". J'ai fait deux ans comme ça. Puis j'ai rencontré un

⁴⁸³ Intervenant #27.

⁴⁸⁴ Intervenant #6.

gars [qui travaille] à la détention, que je connaissais bien. "Hey, qu'est-ce que tu fais ici? – Ah, je suis revenu comme OCC [Occasionnel] – Moi aussi, c'est l'fun hein, on revient ici au top du salaire! – Pardon? – Moi, ils m'ont dit que ça ne se faisait pas, étant donné que j'avais lâché, j'étais à ma retraite, je reviens mais je commence à échelon 1. – Ben non! Ce n'est pas vrai ça, même dans la convention c'est marqué – Ben voyons donc! Je l'ai dit à mon syndicat, et il n'y a personne qui m'a dit un mot!"

[...] Je suis allé voir le président, il m'a dit "on ne peut pas rien faire sur ça. On ne peut pas faire grand-chose". J'ai été voir le boss, j'ai dit "ça marche pas, je viens de voir un gars de la détention, eux autres, ils reprennent au même échelon que quand ils sont partis", Il m'a dit "on va regarder ça". Deux jours après, ils m'ont donné une réponse : "oui, c'est vrai", mais ils n'ont jamais voulu me rembourser les 2 années par exemple.

[...] Mais ça, ils [le syndicat] m'ont défendu sur ça, parce que j'ai demandé un rétroactif, ils m'ont défendu sur ça – défendu, pas en grief – mais ils sont allés voir les boss, les boss ont dit "vas voir ton gars-là, dis-lui qu'on lui offre 3 mois, sinon...", en voulant dire "sinon, qu'il s'en aille chez eux! On ne le reprend pas". Il y avait une proposition sur la table, 3 mois ou bien je m'en allais. J'ai pris le 3 mois, parce que là je remontais à l'échelon 10, je me disais que je ferais plus d'argent à travailler cinq ans.

[...] Mais il reste que, j'avais calculé ça vite, supposons qu'ils me remboursent les 2 ans, ça faisait un bon 30 000 à 40 000 \$ qu'ils auraient dû me devoir, que moi je considérais qu'ils étaient à moi, je l'ai fait ce temps-là. C'est du vol. Tout ça c'est des petites bébelles qui font que l'atmosphère des constables spéciaux, on comprend que ça graffigne un petit peu. Même dans ce temps-là, il y avait des petites choses qui se passaient entre les boss, des petits avantages à un, à l'autre. Mais tout finit par ce savoir à moment donné. Ça fait que quand tout le monde est en maudit après tout le monde, ça donne ce climat-là.

[...] Ben oui, il y a une clause dans la convention, parce que les autres OCC qui viennent des autres quarts de police ils ont essayé de l'avoir après, quand je l'ai eu. Ils sont allés voir le boss, le boss a dit "non, mais on va regarder ça". Dans la convention, c'est marqué qu'un employé, un ancien employé, quand il revient, il a le droit de revenir à l'échelon qu'il avait. Les OCC qui viennent des quarts de police, partent à l'échelon un puis ils montent tranquillement. Le syndicat ne connaissait même pas lui-même sa convention. Donc, les jeunes qui voulaient se faire reconnaître, oubliez ça, c'est pour ça tous ces grands délais finalement. Quand il arrive quelque chose, on ne sait pas quel chemin prendre pour se défendre ou se faire défendre.

Par contre, tous les répondants admettent un certain renouveau depuis. Alors que l'ancien discours était que les occasionnels n'avaient aucun droit, qu'on ne pouvait parler d'équité et de harcèlement, aujourd'hui, ou du moins depuis l'arrivée du président actuel (depuis 2010), les syndiqués reconnaissent qu'ils ont trouvé une oreille attentive et que des griefs se déposent véritablement.

Toutefois, lorsqu'interrogé au sujet de leurs connaissances sur la discrimination, le harcèlement, le congédiement sans cause juste et suffisante, la loi sur les normes du travail, le devoir de représentation, la cause devant les tribunaux et les différents recours ou correctifs disponibles, les réponses obtenues auprès de nos différents répondants varient en fonction du degré d'implication de chacun d'eux dans la machine syndicale. Ainsi, deux plaignants, un membre (constable occasionnel) et trois des membres de l'exécutif actuel avaient une bonne connaissance générale concernant leurs droits au travail et les différents recours disponibles. Leur intérêt pour la cause était aussi plus élevé que pour les anciens représentants syndicaux et que les membres en général. Par ailleurs, une autre constante s'impose : les plus jeunes semblent ne pas connaître la cause, certains ignorant complètement son existence. Néanmoins, au final, tous, mais plus particulièrement les plaignants, avoueront qu'ils ont compris et appris beaucoup au fil du temps et des événements relatifs à cette cause.

7.4.3 Les impacts

À l'unanimité, le plus important impact pour les relations du travail aura été la dévalorisation du syndicat. En effet, certains membres (incluant deux plaignants) ont admis éprouver du dégoût envers les agissements de certains anciens membres des différents exécutifs qui se sont succédés, depuis 1996. D'abord parce que plusieurs se sont servis du syndicat comme tremplin pour obtenir des promotions de sergents et de capitaines, en prenant surtout la part du patron lorsqu'ils portaient leurs différents chapeaux. « Comment croire que ton sergent, qui venait de te donner une mesure disciplinaire, était pour défendre le grief que tu déposerais auprès de ton délégué, qui, comme par hasard était ce même sergent ». Cela étant, à quelques occasions lors des assemblées syndicales, les membres ont tenté, sans succès, de faire changer la constitution, afin que les sergents ne puissent devenir délégués syndicaux. Cette antipathie envers les anciens exécutifs proviendrait également du fait que plusieurs ententes hors cour défavorisant les requérants ont été entérinées par l'exécutif syndical sans qu'ils aient été consultés, plutôt que de déposer leurs griefs. En voici quelques exemples : les rétroactivités moindres que ce qui était dû ou les griefs probants où l'on réclamait du temps supplémentaire par exemple. À propos de ces agissements, un répondant a même déclaré : « ce président, c'était le médiateur du boss, mais payé par le syndicat ». Finalement, le président, pourtant libéré à temps plein par l'employeur, aurait laissé passer les délais de la plupart des griefs, les rendant

ainsi caducs. Afin de minimiser les dommages financiers, l'exécutif syndical actuel entend rembourser à même les fonds du syndicat ceux qui étaient recevables. Des répondants, un peu moins amers, ont reconnu que le syndicat était cependant « un mal nécessaire » devant un employeur qui en mène très large : « le sous-ministre peut tout adapter, tout changer [...] donc l'éternel droit de gérance ».

Les plaignants ont reconnu avoir eu longtemps des préjugés antisyndicaux et n'accorder que peu de crédibilité au syndicat. *Primo*, parce qu'ils les ont « vendus ». *Secundo*, l'ensemble ne croit pas aux supposés menaces de remplacer les constables spéciaux par des agents de sécurité. Il en est ainsi d'une part parce que, comme nous l'avons évoqué plus tôt, les juges (sauf les « statutaires »⁴⁸⁵) refusent de siéger si un garde armé n'est pas présent. D'autre part, ils donnent en exemple les agents de sécurité qui ont tous été remplacés par l'ajout de postes de gardien-ouvrier dans la fonction publique – attendu que le recours aux agences était trop onéreux et que le fort taux de roulement parmi les gardiens d'agence nuisait à l'efficacité. *Tertio*, parce que jusqu'à l'arrivée du président actuel (en 2010), « les griefs mourraient au feuilleton ».

Les répondants de l'ancien exécutif ont tout de même relevé un impact positif : le fait d'avoir signé cette entente aura créé une nouvelle classe de travailleur moins précaires, celui des RTP. Même si ces constables étaient des travailleurs à temps partiel, ils gagnaient enfin la permanence et un minimum d'heures garanties. Ceci dit, les constables RTP ont répliqué que la garantie d'heures étant annuelle, d'autres problèmes surgissaient, sans qu'ils ne soient pris en compte. Par exemple, au début de l'implantation de ce statut, les heures pouvaient être octroyées de façon condensée, puis l'on revenait pour une longue période au minimum d'heures. Il devenait alors difficile d'équilibrer son budget devant tant de variabilité.

Pour l'exécutif actuel, il y a une longue côte à remonter. D'abord parce plus du tiers des postes de délégués sont vacants et près de 75 % des postes actuellement occupés sont comblés par des personnes élues par acclamation. Le degré d'adhésion syndicale n'aide pas non plus. Depuis 2010, puisque les constables exercent des moyens de pression, l'exécutif les invite à porter des pantalons de camouflage pendant leurs quarts de travail, afin de faire avancer le dossier de la relativité salariale.

⁴⁸⁵ Par « statutaire », les répondants distinguent les deux salles où les juges entendent les causes liées aux contraventions.

Plusieurs refusent, allant jusqu'à qualifier la situation de « clownesque » ou de pathétique : « Ça fait déjà deux ou trois ans qu'on nous demande ça, on est rendu où? Ce dossier "brette" depuis 2001 ». Toutefois, ce qui affecte le plus l'actuel exécutif, c'est l'éternelle crainte devant la revendication, « les précaires ont encore peur de revendiquer leurs droits ». Cela étant dit, il faut tout de même reconnaître que tous les répondants syndiqués admettent que l'exécutif en place a déjà « meilleure mine ». Cependant, peu d'entre eux sont prêts à retourner aux assemblées et encore moins à s'impliquer.

Si chez les pompiers de Laval, l'impact relié aux coûts était presque exclusivement évoqué en fonction des frais qui devront être assumés par le syndicat ou comme des pertes potentiels pour les membres du GAPES, chez les constables, les pertes monétaires encourues par les plaignants ont aussi été prises en considération par l'ensemble des répondants : « tous les plaignants ont subi les contrecoups de cette entente ». Certains auront perdu leur maison, d'autres se seront endettés, ou auront dû se trouver un second emploi, quelques-uns sont tombés malades et tous les plaignants ont exprimé qu'ils avaient été soit abandonnés, démobilisés, découragés, accablés, écrasés, désabusés et/ou « écœurés » par la tournure des événements. Tous auront pu néanmoins combler une partie de cette perte de salaire en travaillant plus d'heures supplémentaires.

Par contre, il y a vraisemblablement de l'espoir, puisque les répondants reconnaissent que les constables d'aujourd'hui sont mieux formés, mieux informés et que, les plus vieux étant partis, il n'y a plus de clivage (ou presque) entre permanents et occasionnels. Toutefois, il y a encore fort à faire pour endiguer ce fort taux de roulement, qui coûte très cher au gouvernement, donc aux contribuables et qui ne favorise en rien la reconnaissance du métier. Ce taux de roulement découlerait, selon la majorité des répondants, des conditions de travail précaires et du climat d'austérité perpétuelle. Souvenons-nous que ce taux de roulement est aussi une préoccupation de la direction, car dans le pire des cas, sur des cohortes de dix-huit (18) constables spéciaux, plus des deux tiers auront quitté (au mieux la moitié) après deux ans. Si bien qu'à écouter l'ensemble des répondants, il y aura aussi fort à faire pour la direction afin de rebâtir le sentiment d'appartenance et la fierté de travailler pour le ministère de la Sécurité publique, que d'aucuns surnomme ironiquement « l'insécurité publique ».

À l'image des pompiers de Laval, au-delà des inconvénients reliés aux délais, au clivage, à l'amertume, au manque de transparence, à la non-reconnaissance et aux coûts, plusieurs répondants

font tout de même le constat de certains avantages provenant de la mise en œuvre de la norme d'égalité. Les plaignants reconnaissent qu'ils ont pu au moins se faire entendre. Certains avantages découleront donc de la conscientisation des travailleurs, tant au niveau du phénomène de précarisation du travail qu'à celui de l'égalité de traitement, qu'aux conséquences de certains choix quant à la diversité des recours disponibles.

Nécessairement, comme dans notre premier cas, il y aura des dommages collatéraux, peu importe le dénouement du conflit. Au-delà du fait que l'association devra assumer des frais reliés à la défense de la cause, avec les mêmes désavantages que chez les pompiers de Laval, si les plaignants devaient perdre en appel, plusieurs d'entre eux auront aussi perdu, irrémédiablement, la confiance en la justice, aux institutions et en leurs représentants. Ceci dit, comment tourner la page sur toute cette histoire? Une question que nous avons aussi posée à nos répondants chez les constables spéciaux.

7.5 Votre vision concernant un règlement satisfaisant.

Nous le savons, le dépôt de la plainte n'a pas créé « d'onde de choc » dans le dossier des constables spéciaux. Au contraire, si la nouvelle échelle est passée inaperçue ou presque, la rétrogradation à échelon d'entrée de tous les constables spéciaux, même en échange d'une possibilité d'emplois permanents en tant que RTP sur concours réservé, a engendré un mouvement de sympathie à l'égard des plaignants : « Enlever des acquis c'est impensable! », « c'est injuste et cruel ». C'est pourquoi les revendications étaient tout à fait justifiées, selon la totalité des répondants (excluant le président de l'exécutif syndical ayant négocié cette entente). Cependant, on considère à l'unisson que, puisque le gouvernement a imposé cette entente et malgré le manque de transparence du syndicat, c'est lui seul qui devrait assumer les dédommagements accordés par le TDPQ.

Comme nous l'avons dit, le TDPQ ayant donné raison aux plaignants, la décision a été portée en appel. Au moment de nos entrevues, on attendait encore l'audience. Cela dit, quels sont maintenant les défis à relever? Les positions recueillies étaient concentrées sur deux axes bien distincts et non nécessairement en lien avec la cause. Si certains de nos répondants pensent qu'« on a le syndicat que

l'on mérite »⁴⁸⁶, ou que « le syndicat est aussi fort que ces membres »⁴⁸⁷, l'un de ces axes concerne directement l'adhésion syndicale. L'autre est en lien avec le climat de travail, car, au risque de se répéter, la cause des constables spéciaux occasionnels n'est « qu'une goutte dans l'océan des problèmes en relations de travail ». Bien qu'aucune solution n'obtienne l'assentiment de tous, il y a un certain consensus autour d'un montant forfaitaire pour les constables occasionnels lésés. Nous élaborerons sur la perception des répondants concernant cette possibilité de régler la cause des plaignants en deux temps : d'abord, en approchant la notion de défis à relever, puis en formulant une proposition hypothétique de ce que pourrait être un règlement satisfaisant.

7.5.1 Les défis à relever

Tous nos répondants reconnaissent que cette cause, ajoutée à d'autres situations inopportunes et au laxisme de l'exécutif syndical, a causé un tort quasi-irréparable à la crédibilité du syndicat. Pour améliorer la situation, les répondants ont privilégié trois priorités d'actions. Ainsi, le premier défi demeure d'éviter que toute situation semblable ne se reproduise à l'avenir : « on ne doit pas signer une entente au détriment d'un groupe minoritaire ». Pour y arriver, il faut travailler à négocier une convention collective qui sera plus inclusive et qui permettrait de réduire la précarité des constables RTP et occasionnels. L'exécutif actuel voudrait qu'on leur accorde plus de droits, par exemple en préparant des assignations de travail en fonction du choix des constables par priorité d'ancienneté, tout en limitant les zones grises (ce qui découlait de ce qu'on appelait le « droit de gérance »). Le procureur syndical et les membres de l'exécutif admettent cependant qu'ils ont peu de marge de manœuvre lorsqu'il est question de négociation. Mais il est évident qu'une association solidaire donne plus de pouvoir, surtout devant un sous-ministre et un Conseil du trésor « tout puissant ». Ici comme partout ailleurs, l'union fait la force.

Le second défi consiste donc pour l'exécutif syndical à augmenter la participation et l'implication de ses membres fatigués et désabusés. En d'autres termes, cela reviendrait à faire en sorte d'atteindre plus que le quorum lors des assemblées, d'aller piquer l'intérêt des nouveaux constables

⁴⁸⁶ Intervenant #46.

⁴⁸⁷ Intervenant #38.

spéciaux, de voir à combler le tiers des postes de délégués laissés vacants, puis, si possible, de parvenir à convoquer des élections afin de réduire les postes élus par acclamation, « pour que le meilleur gagne ». Selon la majorité des répondants, il y aura fort à faire avant d'atteindre ces objectifs, surtout s'il fallait que les plaignants perdent en appel. En effet, les syndiqués douteront alors plus que jamais de la capacité de leur syndicat à les protéger contre « l'omniprésent droit de gérance ». Cela dit, le président actuel et le procureur syndical œuvrent à mettre sur pied des sessions de formation et d'information afin d'attirer les plus jeunes aux assemblées et de mieux outiller les délégués et leurs membres : « des personnes informées sont plus susceptibles de faire valoir leurs droits ».

Finalement, le troisième défi réside dans l'amélioration du climat de travail. Ce défi ne peut pas être relevé par le syndicat seul; il faudra une volonté patronale forte. Possiblement, les différentes actions qui seront proposées dans le cadre du comité paritaire à venir afin de réduire le taux de roulement favoriseront le mieux-être au travail. Envisager des solutions qui stimuleront la reconnaissance et la valorisation de travail des constables spéciaux sera nécessairement une avenue à considérer, sinon à emprunter, de l'avis de tous les répondants.

Même si d'immenses défis restent encore à relever, cela ne doit pas empêcher de rechercher un règlement afin de compenser ces constables occasionnels qui ont été lésés. Voyons maintenant leurs différentes suggestions de ce qui pourrait permettre de clore ce dossier, de façon à apaiser les tensions découlant de cette situation.

7.5.2 Propositions de règlement satisfaisant

Les répondants ont envisagé quatre perspectives possibles en lien avec la cause : (A) règlement à l'amiable (avant la décision de la Cour d'appel); (B) victoire des plaignants, où seul le gouvernement serait responsable du dédommagement; (C) victoire des plaignants, où gouvernement et syndicat sont conjointement responsables du règlement; et (D) la Cour d'appel accepte l'appel du procureur général du Québec et du syndicat des constables spéciaux et déboute les plaignants, en infirmant la décision rendue par le TDPQ. La perspective adoptée a nécessairement influencé la proposition de règlement

avancée. Cela dit, seuls deux membres de l'exécutif actuel et leur procureur ont pris soin de considérer les quatre perspectives. Les autres répondants ont pris position selon leurs convictions personnelles.

Ainsi, l'option D (infirmer la décision du TDPQ) a été retenue par les deux anciens présidents. En effet, pour eux les délais étant expirés, la cause n'avait pas raison d'être. Mais nonobstant la question des délais, comme il n'y avait pas eu à leurs yeux de discrimination et surtout pas fondée sur l'âge, il n'y avait tout simplement pas de cause.

L'ensemble des autres répondants aurait souhaité dans un monde idéal que les plaignants gagnent leur cause et que seul le gouvernement soit tenu responsable (option B). Les justifications liées aux choix de chacun allaient en fonction des intérêts du groupe d'appartenance. D'abord, pour tous, seul le gouvernement devrait assumer les coûts, puisqu'il avait imposé cette entente, source du conflit. De l'avis du procureur syndical et des membres de l'exécutif (actuel et ancien), l'ancien exécutif, « même s'il avait manqué de transparence, n'avait certainement pas envisagé les impacts discriminatoires et ne connaissait pas les enjeux liés à la discrimination en vertu de la *Charte* ». Cependant, six plaignants et deux membres ont tenu à préciser que cette solution « ne disculpait en rien l'exécutif qui les avait vendus. Mais comme elle permettait de ne pas mettre en danger la situation financière du syndicat, elle était acceptable. D'autant que l'exécutif avait changé ».

Si bien que pour des raisons économiques, tous les syndiqués ont opté pour l'option B. Un membre de la direction, bien que d'accord avec l'option B, a précisé qu'on parle ici uniquement de dédommagement; pas question de revenir à l'ancienne échelle, un appel incident déposé par la CDPDJ. « Cela serait trop dispendieux et irréaliste ». Pour les autres répondants, membres de l'association ou non, redonner tout ce qui avait été « perdu » serait un minimum irréaliste, car « même un plus gros montant d'argent n'effacera jamais toutes les pertes encourues. Par exemple, pensons aux pertes à combler dans le fond de pension ». Pour la majorité des répondants, l'objectif sera donc de minimiser les dommages monétaires pour l'association, tout en reconnaissant que les plaignants méritent un dédommagement, cela à l'inverse du cas des pompiers. Donc l'option B, le dédommagement prévu par le TDPQ apparaît comme un bon compromis.

L'option C, où le syndicat défrayait une partie du dédommagement, n'était pas tellement envisageable de l'avis des répondants, compte tenu de ce qui a été précédemment présenté, et ce, même si dans les faits, c'était la décision rendue par le TDPQ. Cependant, contrairement aux exécutifs précédents, celui en poste actuellement aurait assumé ses responsabilités et ne semblait pas douter de la capacité du syndicat « à faire face à la musique. Seulement, il faudra possiblement augmenter les cotisations et cela risque de faire mal. [...] On traversera le pont quand on arrivera à la rivière ».

L'entente à l'amiable, bien que difficilement imaginable à présent aux dires des répondants qui ont aussi envisagé cette option, aurait permis de limiter les frais et les procédures interminables (si elle avait été adoptée au début des années 2000). Cette option A aurait permis de mettre un baume sur les cicatrices générées par l'entente, chez les constables occasionnels lésés.

Concernant les plaignants (pour cinq d'entre eux), outre le fait d'être dédommagés, un règlement satisfaisant prévoirait qu'une telle situation ne se reproduise plus. Étrangement, seulement quatre répondants (parmi les plaignants) ont envisagé de perdre la cause en appel. Pour trois d'entre eux, ce serait la preuve que le système est « *pourri* », la déception serait grande et la pilule difficile à avaler. Comme le disait l'un d'eux, « c'est inconcevable après ce que l'on a vécu ». Pour d'autres, étant donné que le gouvernement est en cause, « il faut être réaliste et envisager cette perspective ».

Bref, selon nos répondants, atteindre un règlement qui soit acceptable pour l'ensemble des membres de l'association semble plausible. D'autant que les perceptions face à la cause ont aussi évolué dans le temps, que les anciens sont partis et les plus jeunes mieux informés. Du coup, tous s'entendent (ou presque) pour dire que ces constables spéciaux occasionnels ont été lésés. Encore qu'aujourd'hui, même à la retraite, les anciens présidents ne seraient pas d'accord avec aucune forme de dédommagement avancé par le syndicat. Pour l'un, parce que la majorité des membres de l'époque aurait de toute façon entériné cette entente, n'eut été des délais trop courts qui ne permettraient pas de convoquer une assemblée. Pour l'autre, parce c'est le gouvernement qui est responsable et que cela mettrait en péril l'existence même du syndicat, compte tenu de l'ampleur du dédommagement. Devant une éventuelle défaite des plaignants, seule une vingtaine de constables spéciaux auront assumé le poids des compressions demandées par le gouvernement de l'époque. Alors, au-delà des coûts

monétaires, il y aura, chez les constables spéciaux occasionnels lésés, des rancœurs et des incompréhensions qui persisteront, mais celles-ci seront principalement dirigées vers le syndicat.

À l'image du cas des pompiers, tous les répondants ont admis que l'expérience vécue aura laissé des traces, positives comme négatives. Nous leurs avons alors demandé quels étaient les apprentissages les plus significatifs et quelles leçons il faudrait en retenir. Voici donc, afin de compléter ce chapitre, le bilan dressé par nos répondants.

7.6 Le bilan

Le résultat des entrevues menées auprès des constables spéciaux démontre que, comme dans le cas des pompiers de la ville Laval, les disparités de traitement sont fondamentalement liées à une stratégie de rationalisation et que les exécutifs syndicaux sont confrontés à des intérêts divergents pouvant conduire à une ligne de rupture entre ses membres (le cas échéant, entre anciens et nouveaux travailleurs, ou encore entre employés permanents et précaires). Les mêmes interrogations s'ensuivent : cette situation a-t-elle un prix en regard de la capacité ou de la légitimité interne de représentation des syndicats? Qu'est-ce qui peut soutenir ou contraindre l'action syndicale? Que pourrait-on apprendre à la suite de cette expérience? Et comment? Ces questions, tel que mentionné au chapitre 5, alimenteront la discussion au chapitre 8.

Afin d'enrichir l'analyse des résultats dans nos deux cas et afin de bien « boucler la boucle », nous avons demandé aux participants de faire le bilan de la situation. Nous débiterons le bilan en 7.6.1 en exposant les propos tenus par l'ensemble des intervenants. Suivront en 7.6.2 ceux des plaignants (incluant le constable lésé qui n'a pas déposé de plainte), en 7.6.3 le point de vue des membres de l'association, en 7.6.4 celui des membres de l'exécutif, en 7.6.5 celui de la direction et nous terminerons en 7.6.6 avec le bilan proposé par le procureur syndical.

7.6.1 Le bilan s'appliquant à l'ensemble des répondants

Tracer le bilan d'une situation, c'est non seulement essayer d'en faire ressortir les points essentiels, mais c'est aussi l'opportunité de cibler ce que l'on a appris de la situation. Comme chez les pompiers de Laval, chacun des répondants s'est prêté à l'exercice avec beaucoup de générosité. Le bilan général qui n'apparaît pas ici non plus très positif a tout même révélé certains aspects non négligeables qui pourraient conduire les répondants vers des solutions s'avérant fort utiles afin de bâtir un avenir meilleur.

Ainsi, à cette étape de l'entrevue, deux points en lien avec la lourdeur et la longueur du processus judiciaire ainsi que six points majeurs concernant les constables spéciaux ont été soulevés dans l'ensemble des témoignages. Ainsi, nous aborderons le manque de connaissances, le manque de crédibilité de l'association syndicale, le manque de pouvoir, le manque de reconnaissance, le climat de travail et finalement l'admission d'une certaine évolution.

Le manque de connaissance, à l'instar du cas des pompiers de Laval, serait en lien tant avec l'absence de connaissances juridiques qu'avec l'incapacité d'anticiper les impacts de certaines décisions prises en toute bonne foi, ou encore avec l'évolution du contexte. Nous verrons les impacts découlant de cette situation pour chacun des groupes d'acteurs interrogés, dans les prochaines sections.

Le second se rapporte au manque de crédibilité des anciens exécutifs. Ce déficit de crédibilité est attribuable, comme nous en avons abondamment discuté, tant au manque de transparence, à l'absence de considération envers les constables occasionnels, qu'à l'inertie de l'exécutif en rapport aux griefs déposés par les membres, tant permanents qu'occasionnels.

Le troisième point commun est en lien avec le manque de pouvoir. Tous les syndiqués et les membres de la direction perçoivent l'emprise du Conseil du trésor et du sous-ministre de la Sécurité publique dans toutes les facettes de leur « vivre ensemble ». Les budgets, les compromis, les ententes et les comités paritaires sont conditionnés par ces hautes instances et parfois même par des décrets gouvernementaux. De ce fait, il apparaît que seule la gestion quotidienne des constables spéciaux

affectés aux édifices gouvernementaux et aux palais de justice relève du directeur. Ce petit contingent de constables spéciaux, moins de trois cents personnes, s'avère perdu dans la masse des agents de la paix relevant du ministère de la Justice. D'où cette intangible mais bien réelle perception d'un manque de reconnaissance, le quatrième point de ce bilan. Effectivement, la reconnaissance voire la connaissance du travail des constables spéciaux est mince, tant au ministère que de la part du public. Durant toutes les entrevues, il appert que cette appartenance au groupe des constables spéciaux est tout de même un motif de fierté, à tout le moins chez les constables permanents. Car nous avons constaté qu'un certain clivage existe toujours entre les différents statuts. Ce clivage est moins flagrant en région, de ce fait le climat de travail y est aussi plus agréable et le travail moins circonscrit. Ceci dit, le climat de travail demeure une source d'insatisfaction sérieuse et répandue parmi les membres.

Finalement, nous l'avions déjà bien identifié, le climat de travail chez les constables spéciaux n'a jamais été un climat exempt de tensions. Les répondants ont convenu que si l'amélioration du climat de travail passe d'abord par une volonté organisationnelle, il faudra néanmoins une volonté personnelle d'améliorer l'ambiance.

Comme dans le cas des pompiers, tous les répondants s'entendent sur deux autres points essentiels, tous les deux en lien avec le processus judiciaire, soit : la lourdeur et la longueur du processus juridique. Ce poids est invoqué surtout à cause des impacts sur la confiance des plaignants et des membres du syndicat face aux institutions et de la condamnation de l'association syndicale – condamnation que personne ne semblait d'ailleurs avoir anticipée. La longueur découle des délais tant pour mettre en œuvre les différents recours que les délais occasionnés par le processus en lui-même. Les plaintes ont été déposées en 2000 et la décision de la Cour d'appel a été rendue en janvier 2013.

Cela étant, nos répondants ont aussi de façon constante reconnu que l'on devait dédommager les plaignants, disculper le syndicat et faire en sorte que de telles ententes ne se signent plus. Outre les correctifs envisagés, sensiblement unanimes, chacune des parties a aussi fait des constats et a exprimé des attentes bien particulières, commentaires que nous allons maintenant détailler, en commençant par les préoccupations des plaignants.

7.6.2 Les plaignants

Selon les plaignants, après une période déstabilisante de remise en question, l'expérience leur a donné l'occasion de pousser leur recherche et d'approfondir la connaissance de leurs droits et de la discrimination. Il ressort de nos rencontres qu'à l'instar du cas des pompiers de Laval, c'est dans ce groupe que la réflexion a été la plus profonde en lien avec la discrimination. Ce qui leur importait le plus, ce n'était pas de subir des compressions, mais d'être une minorité à porter tout le poids de celles-ci, incluant ici le coût de préretraites qui n'étaient même pas les leurs. D'ailleurs, tous reconnaissent que s'ils n'avaient pas perdu de salaire – par exemple si les niveaux de salaire avait été figés jusqu'au moment où l'écart entre le nouveau taux de salaire attribué et le taux actuel se résorbe (salaire étoilé ou *red circle*⁴⁸⁸) ou en étant repositionné à l'échelon correspondant à leur salaire sur la nouvelle échelle qui comptait dorénavant dix échelons – ils n'auraient jamais entrepris de démarches. D'ailleurs, lorsqu'interrogés à ce propos, sur le cas des pompiers et d'une deuxième échelle pour les employés à venir, tous ont avoué qu'en se comparant, ils ne croyaient pas cette condition discriminatoire.

Étant donné les pertes réelles encourues (issues de la rétrogradation), c'est aussi dans ce groupe que nous avons ressenti le plus d'amertume, tant à l'égard du syndicat que du gouvernement. Nous y avons également dénoté un plus grand questionnement concernant la légalité, l'injustice et la moralité d'une telle entente: « Pourquoi avoir été rétrogradés? C'est immoral ». Cela dit, ils constatent que le droit et les gens ont évolué, à leur avis, aujourd'hui le syndicat ne pourrait accepter un tel arrangement. Cette épreuve aurait fait d'eux de meilleurs gestionnaires et des personnes plus revendicatrices, selon les divers répondants. Ceux qui ont obtenu des promotions de capitaines ou de sergents avoueront, unanimement, se remettre continuellement en question afin de s'assurer d'une gestion impartiale envers leurs pairs.

En admettant que pour la majorité⁴⁸⁹ des plaignants, peu importe que la décision finale soit favorable ou non, « nous avons gagné d'être allés au bout de nos idées, de nos convictions ». Il faut

⁴⁸⁸ C'est-à-dire que leur salaire serait demeuré inchangé, jusqu'à ce qu'il rejoigne celui de la nouvelle échelle.

⁴⁸⁹ Nous invoquons majorité plutôt que l'ensemble, bien que tous soient d'accord avec cette petite victoire d'être allé au bout de la démarche, car deux plaignants n'envisagent aucunement la possibilité de perdre cette cause.

faire le constat que ce qui dérange le plus l'ensemble des constables lésés, c'est le peu d'importance accordée à leurs revendications. Cependant, se rendre au bout du processus n'a pas demandé la même implication et a généré sensiblement plus de problèmes que prévus. L'élément le plus difficile à vivre aura été le clivage (permanents/occasionnels), qui, lorsque poussé à l'extrême, allait jusqu'à se manifester par des remarques et des gestes d'intimidation perpétrés par certains anciens constables spéciaux. Plusieurs ont aussi mentionné que l'absence de conséquence pour les signataires originaux de cette entente⁴⁹⁰, ne favorisait en rien leur adhésion au syndicat. Du reste, des dix-sept plaignants originaux, il n'en reste que huit encore en service en juin 2013. En outre, les plaignants étaient toujours en attente d'un règlement, au moment de nos rencontres.

7.6.3 Les membres de l'association syndicale

Si ce groupe de répondants reconnaît un certain éveil en regard de la discrimination, force est de constater que peu de personnes se sentent impliquées ou concernées par la plainte des constables spéciaux occasionnels. Tous les répondants rencontrés possédant entre 10 et 15 ans d'ancienneté ont confirmé que leur connaissance de la cause découlait des discussions survenues avec l'un ou l'autre des plaignants. Les exécutifs qui se sont succédés n'ont pas vraiment abordé cette problématique auprès de leurs nouveaux membres, à un tel point que la dizaine de constables que nous avons tenté de rencontrer ayant moins de deux ans d'ancienneté n'ont pas été retenus pour une entrevue tout simplement parce qu'aucun d'entre eux n'était même au courant de la cause alors devant la Cour d'appel. Une première explication découle du fait que ce groupe de constables spéciaux ne représente qu'un pourcent (1 %) des constables spéciaux à l'emploi. Ensuite, les longs délais entre les démarches, la dispersion ou le départ des plaignants seront en partie responsables de cette méconnaissance.

Par contre, tous évoquent comment la ségrégation entre les classes de constables spéciaux était frappante : « Dans la salle de repos, notamment à Montréal, les places étaient assignées : les permanents d'un côté, les occasionnels de l'autre ». La situation prévalait surtout au début des années 2000, mais elle persisterait, en partie. Si à Montréal le malaise est encore réel et la cohabitation

⁴⁹⁰ Nous rappelons que les constables spéciaux qui prennent leur retraite pour revenir plus tard comme occasionnels conservent l'échelle salariale précédemment acquise.

difficile, la situation semble s'améliorer en région. Le temps aura fait son œuvre, si bien que différentes mesures telles que les mises à la retraite, l'embauche de nouveaux constables spéciaux, les nouvelles exigences de recrutement, la création de la nouvelle catégorie d'emploi de constables (RTP), ou encore le transfert de plusieurs constables spéciaux afin de combler les départs à la retraite auront atténué ce clivage. Aujourd'hui, il ne reste que deux constables spéciaux permanents de l'ancienne garde, l'un d'entre eux étant en congé maladie à long terme. Le dernier présentement en place « n'est toujours pas plus cordial, mais au moins il est seul »⁴⁹¹. Bref, le climat est plus serein qu'auparavant entre les constables spéciaux.

Concernant le côté financier de la cause, la particularité de ce groupe de répondants peut se résumer par deux questionnements. Le premier, reprenant en cela une partie du discours des anciens exécutifs syndicaux concernant la faible capacité financière de l'association, quelques-uns se questionnaient sur « comment on ferait pour payer la note, s'il fallait que les plaignants gagnent leur cause ? ». Le second, « c'est le gouvernement qui est à l'origine de cette situation, c'est le Conseil du trésor qui a plus ou moins imposé cette entente, alors pourquoi ce ne serait pas lui qui assumerait les coûts ? » En supposant que les tribunaux reconnaissent que le litige en cause est bel et bien de la discrimination, l'ensemble des répondants espère que le gouvernement réglerait la note. Toutefois, paradoxalement, très peu de membres de l'association syndicale croient maintenant à la possibilité d'une victoire pour les plaignants, même si tous admettent qu'ils mériteraient d'être au moins dédommagés, à défaut de tout récupérer, « étant donné l'importance des montants en jeu ».

Les membres rencontrés se plaignaient d'être peu ou pas informés par leurs anciens représentants syndicaux, pendant que ces derniers leurs reprochaient un faible intérêt et une participation syndicale déficiente. Toutefois, l'arrivée du nouvel exécutif en décembre 2010 semble susciter un peu plus d'intérêt. Tous les répondants reconnaissent effectivement un changement de garde et d'attitude. Si les moins de quinze ans d'ancienneté sont optimistes, les autres demeurent toujours méfiants. Quoiqu'il en soit, les dernières négociations, conclues durant l'été 2011, auront permis quelques rattrapages intéressants dont la réduction de l'échelle salariale à huit échelons. La division au sein de l'association syndicale est maintenant moins importante et de l'avis des différents répondants le climat de travail s'améliore progressivement, même s'il reste beaucoup à faire.

⁴⁹¹ Intervenant #49.

7.6.4 Les membres de l'exécutif

L'articulation est déficiente entre les différents niveaux de la structure syndicale, du moins en ce qui concerne la mise en œuvre de la norme d'égalité. Par exemple, l'exécutif syndical de l'époque n'a jamais cru bon de convoquer une réunion ou une assemblée spéciale afin de faire accepter cette lettre d'entente par les membres, ou même pour simplement leur en faire part.

Les différents membres des anciens exécutifs estimaient que les constables spéciaux occasionnels n'avaient que peu de droits et surtout pas l'accès aux procédures de griefs. D'ailleurs, comme l'illustre parfaitement le choix de vocabulaire pour parler des différents membres (eux-autres vs. nous-autres), force est d'admettre le peu de préoccupation antérieure pour cette classe de travailleurs. L'entente ratifiée en 1996 deviendra le point culminant des dissensions tant entre constables spéciaux permanents et occasionnels, qu'entre les constables spéciaux des deux régions (Est/Ouest).

Bien que personne dans l'exécutif actuel ou passé ne considère que le syndicat devrait être tenu responsable et payer une partie du dédommagement, les avis divergent lors qu'il est question de la disparité de traitement. S'ils constatent un certain éveil en regard de la discrimination, seuls les membres de l'exécutif actuel reconnaissent que la cause a certainement contribué à ouvrir la discussion sur le droit à l'égalité et sur la disparité de traitement (tant au niveau de l'exécutif, des membres que dans les relations avec la direction). Pour les anciens, c'est plutôt l'évolution de la société et les embauches spécifiques de minorités visées par les programmes d'accès à l'égalité qui auront forcé cette prise de conscience. Toutefois, uniquement deux personnes de l'exécutif actuel conviendront que la disparité de traitement appliquée aux constables spéciaux était discriminatoire.

En raison des doléances formulées par les membres de l'association concernant le manque de transparence des anciens exécutifs syndicaux, l'exécutif actuel s'efforce de publier, via Internet, des bulletins d'information permettant la diffusion du calendrier des activités syndicales ainsi qu'un compte rendu de celles-ci, l'ordre du jour et les procès-verbaux des assemblées générales. De surcroît, des mesures ont été adoptées afin de mieux organiser le fonctionnement de l'association. Par exemple, le syndicat n'est plus l'affaire que du président, l'implication des membres de l'exécutif favorise une

plus grande mobilisation et une participation plus active. De plus, un système d'information auprès des membres, tant via les délégués que par courriel (pour les régions plus éloignées n'ayant pas de délégué), a été mis en place, permettant un meilleur suivi concernant les dossiers en traitement ou classés, ainsi que les griefs, qu'ils soient en cours, perdus ou gagnés.

Chez les constables spéciaux les plaignants sont perdus dans l'ensemble, la cause ne suscite que peu d'intérêt et les gens concernés sont tous plus ou moins en relation avec un des plaignants. Cela dit, cette entente était-elle discriminatoire? Est-ce que le droit à l'égalité des constables occasionnels a été bafoué? Peu de répondants sont parvenus à prendre position. Alors à savoir si cette notion de discrimination rend davantage malaisée la représentation collective, seulement trois intervenants ont abordé directement le sujet. Pour ces répondants, la notion d'accommodement est dorénavant incontournable, avec « l'arrivée des femmes, des jeunes plus scolarisés et des minorités religieuses, les questions de conciliation travail/famille risquent de se poser avec plus d'intensité ». Cette éventualité est aussi une préoccupation importante de la direction.

7.6.5 Le bilan de la direction

Le directeur actuel confirme qu'il est bien peu préoccupé par la gestion de ce dossier. D'abord, parce que celui-ci est entre les mains du procureur général et des membres du Conseil du trésor. Ensuite, parce qu'il n'était pas arrivé au département lorsque cette entente a été signée, il ne peut donc pas commenter le contexte et les raisons justifiant son adoption. Il admet aussi qu'à sa connaissance, aucune n'offre n'a été proposée afin de régler le dossier à l'amiable. Or, ses préoccupations personnelles sont dirigées vers le traitement équitable des gens à l'embauche et l'absence de disparités de traitement. Bien qu'il reconnaisse que ces constables occasionnels ont été plus ou moins lourdement pénalisés financièrement – nous rappelant « que l'une des plaignantes, la plus affectée, a perdu sept années d'ancienneté » du jour au lendemain – il affirme que chez les constables spéciaux il y a un grave problème de rétention de la main-d'œuvre, qui le préoccupe tout autant.

En résumé, il est apparu au cours de nos entrevues que les questionnements étaient plutôt en lien avec la réalité changeante en ce qui a trait à la main-d'œuvre, notamment l'embauche des femmes

et l'arrivée massive des jeunes en remplacement des retraités et de leurs impacts sur la gestion. Néanmoins, la situation a sensibilisé la direction. Cela étant, selon le procureur syndical, cette sensibilisation des différents acteurs aura ses limites puisqu'il faut faire le constat d'un manque de discernement : « il y a des problèmes chez les constables spéciaux parce que l'on n'a pas bien défini les balises, on applique l'égalité pour appliquer l'égalité. »

7.6.6 Le bilan du procureur

Lorsque nous avons demandé au procureur syndical de faire le bilan de la situation, outre le fait que la cause n'avait toujours pas été entendue en appel et que celle-ci ne faisait pas de vague, il nous a avoué qu'« il n'y a jamais personne lorsque j'allais au palais de justice, qui me posait des questions sur la cause des constables occasionnels, mais en lien avec leurs griefs, avec les séances d'information à venir, les négociations, la relativité salariale et récemment des questions sur le harcèlement, ça oui. » Donc, pour sa plus grande satisfaction les choses évoluent. « Assez vite? Pas nécessairement, mais au moins ça change. »

À son avis, la Cour d'appel « pourrait convenir d'un dédommagement pour les plaignants, c'est envisageable. Mais il ne faudrait pas que le syndicat soit tenu responsable, car le syndicat en place avait négocié de bonne foi. [...] D'ailleurs, l'argumentaire du procureur général va dans ce sens. » Néanmoins, il admettait que plus de transparence et une meilleure écoute des plaignants auraient facilité la démonstration de cette bonne foi. Comme il n'a pratiquement pas travaillé avec les exécutifs antérieurs (puisque auparavant c'était son collègue Me L, maintenant juge, qui s'occupait du dossier), il s'est abstenu de tout autre commentaire, sinon qu'il percevait que les constables spéciaux qu'ils côtoient le plus régulièrement (palais de justice de Joliette) semblent avoir une grande estime pour le président actuel (sentiment que nous avons partagé au cours de nos entrevues).

En résumé

Il apparaît que la cause des constables spéciaux n'a pas été présentée de la même façon devant le TDPQ que celle des pompiers de la ville de Laval. En effet, seules dix-sept victimes de la rétrogradation ont finalement porté plainte à CDPDJ, après une série de démarches infructueuses et sans avoir reçu de proposition de règlement hors cour. En outre, le dépôt de la plainte à la CDPDJ n'a pas été une source de tensions importantes au sein de l'association. Au contraire, tous les répondants rencontrés (en poste après 1996) étaient plutôt favorables aux démarches entreprises par les plaignants. Autrement dit, on reconnaissait que les constables occasionnels avaient été victimes d'une injustice, sans nécessairement convenir qu'il s'agissait de discrimination. Cependant, dans le cas des constables spéciaux, parmi la dizaine de constables ayant moins de deux ans d'ancienneté ayant été sollicité pour une entrevue, aucun n'était au courant de l'entente introduite dans la tourmente du déficit zéro. Devant cette réalité, mener une entrevue avec un constable récemment embauché ne représentait donc aucun intérêt pour notre problématique de recherche.

Si en reconnaissant la légitimité de leur plainte et en autorisant une réparation financière minimale le TDPQ réconfortait quelques peu les plaignants, le fait que le procureur général porte la cause en appel est certes venu refroidir leurs espérances. Par ailleurs, plusieurs répondants auraient préféré que le syndicat ne soit pas mis en cause, puisque l'exécutif syndical avait admis qu'il avait négocié le « fusil sur la tempe ». Cela étant dit, l'un des anciens présidents a œuvré à amoindrir les impacts financiers de la décision sur l'association. Il aurait négocié afin que le gouvernement prenne l'entière responsabilité des coûts reliés à la cause, craignant pour la survie financière de l'association. Par contre, l'actuel exécutif se dit prêt à faire face aux obligations qui lui incomberait à la suite d'un éventuel jugement favorable aux plaignants.

Du côté des constables spéciaux, bien qu'il existe un certain clivage entre les anciens membres de l'exécutif et les autres répondants, ceux-ci admettaient que les plaignants devraient être dédommages pour les pertes financières encourues (du moins en partie). Mais alors, à qui la facture? Les opinions divergent quelque peu, mais l'ensemble des répondants approuvaient que, dans un monde idéal, seul le gouvernement aurait la responsabilité de payer.

Ces constats permettent-ils de croire à une évolution relativement à la norme d'égalité quant aux enjeux de la discrimination? Nous croyions que c'est certainement le cas au niveau des connaissances acquises. Cela dit, lorsqu'il s'agirait de faire valoir ces droits, la question reste sans réponse. Si la majorité le referait (en groupe), seulement deux personnes récidiveraient individuellement et beaucoup plus rapidement après l'application de la nouvelle échelle. L'amélioration la plus importante est sans aucun doute reliée à la crédibilité du nouveau président. En effet, tous les syndiqués rencontrés ont admis qu'ils n'hésiteraient pas à consulter le nouvel exécutif syndical, particulièrement leur nouveau président, s'ils se croyaient discriminés ou victimes d'une injustice en milieu de travail. Quant à la direction, elle affirme être attentive à offrir un milieu de travail qui traite ses employés de façon équitable. Tous les constables spéciaux répondants se disent mieux informés et plus conscientisés face aux enjeux de la discrimination et tous tiennent à endiguer les situations discriminatoires. Nos entrevues démontrent toutefois que la notion de harcèlement psychologique devrait par ailleurs venir s'ajouter à ces préoccupations.

Nous venons de compléter la présentation des résultats découlant de nos deux séries d'entrevues. Les données ainsi recueillies sont très riches en informations. Il s'agit maintenant de procéder à l'analyse de ces résultats. Que pouvons-nous apprendre de ces entretiens? Répondre à ce questionnement, voilà l'objectif du prochain chapitre.

Chapitre 8 – L’analyse des résultats

Comme nous l’avons expliqué au chapitre 4, la recension des écrits a permis de cerner une certaine typologie de l’attitude syndicale eu égard à la discrimination en milieu de travail. Le cas des clauses « orphelin » illustre ni plus ni moins la réponse ultime de rejet ou d’hostilité de la norme d’égalité, puisque dans les faits, tel que détaillé au cours des chapitres précédents, la disparité de traitement perdure dans le temps tout en faisant porter l’odieux des compressions budgétaires à une minorité de travailleurs. Nous avons donc opté, lors de la sélection des cas à l’étude dans le cadre de cette thèse, pour des cas suggestifs, puisque bien qu’atypiques (peu de décisions ont été rendues sur le sujet), ils sont représentatifs du phénomène que nous voulions étudier : les effets de la mise en œuvre de la norme d’égalité sur l’acteur syndical, plus particulièrement en ce qui a trait au devoir de représentation.

Dans les deux cas sélectionnés, les exécutifs syndicaux sont confrontés au même dilemme devant leurs membres: négocier entre les intérêts de la majorité et les droits de la minorité voire de salariés futurs. De la même manière, à la suite de cette négociation défensive, surgiront, tant chez les pompiers de Laval que chez les constables spéciaux, des problèmes intergénérationnels en regard des enjeux de la norme d’égalité. Les mêmes délais excessifs auront les mêmes conséquences : de fortes incertitudes. Celles-ci se traduiront par une forme de clivage, un certain effritement de la représentativité et un même questionnement : quel espace est disponible pour les revendications du travailleur ou du groupe de travailleurs lorsque lésé(s)?

Nous en sommes maintenant à faire l’analyse des résultats observés. Puisque « l’effectivité du droit ne se limite pas à la recherche des effets de toute nature, mais englobe aussi les raisons expliquant ces effets et la façon dont ils se produisent » (Leroy, 2011 : 728), nous avons privilégié deux méthodes d’analyse. Dans un premier temps, nous avons cherché à retrouver le cheminement par lequel passent ces effets et les mécanismes qui les produisent, pour ensuite, dans un deuxième temps, retracer leur diversité. Ces effets, à la manière de Demers (1996 : 67-68) et de Leroy (2011 : 728) peuvent être désirés ou non, recherchés ou accidentels, directs ou indirects, prévus ou inattendus et de nature sociologique, politique, économique et culturelle.

Au fil du temps, nous avons d'abord constaté que les répondants concernés connaissaient l'origine de la double échelle et les circonstances reliées à cette négociation (une commande d'origine gouvernementale en période de restriction budgétaire), de sorte que nos résultats démontrent que l'État aura un rôle à jouer pour fixer des critères interdisant la négociation de telles clauses discriminatoires.

Par ailleurs, tous les cas de clause « orphelin » qui ont été plaidés devant le TDPQ, concernent des travailleurs du secteur des services publics (fonction publique ou para publique). Ceci remet en question le rôle de l'État en tant qu'employeur « modèle » et sème le doute sur son impartialité de législateur, œuvrant pour le bien commun et la défense des minorités, nonobstant l'adoption des Chartes des droits et libertés garantissant le droit à l'égalité. Cela découle, comme le démontre l'étude de nos deux cas, de la difficile mise en œuvre des moyens de défense mis à la disposition des travailleurs subissant les effets discriminatoires des disparités de traitement.

Ensuite, il est apparu que la difficile distinction du rôle des multiples instances, les réactions des acteurs, la compréhension des objectifs, des priorités et des moyens d'action entrepris de même que l'interprétation des mécanismes élaborés par les différents acteurs varient en fonction des chapeaux portés. Il est aussi reconnu que les clauses de disparité de traitement sont fondamentalement liées à des stratégies de rationalisation des gouvernements et des entreprises. Si bien que la flexibilité se négocie en échange de certaines formes de sécurité et fréquemment afin de protéger seulement les travailleurs possédant le plus d'ancienneté. La législation du travail est donc plus ou moins bien adaptée à ce contexte de déficit zéro ou d'austérité, puisque souvent seuls les travailleurs à venir ou ceux ayant un statut précaire en font les frais.

Comme nous l'avons exposé dans les chapitres précédents, notre enquête de terrain, chez les pompiers de Laval et chez les constables spéciaux du Québec, démontre que les stratégies varient en fonction des ressources disponibles, des connaissances des acteurs, de la cohésion du groupe et des préjugés ou stéréotypes véhiculés dans le milieu de travail. Nous avons aussi observé que les impacts des diverses actions ou réactions sont multiples et qu'elles exacerbent les tensions entre les différentes parties, en mobilisant soit le droit du travail ou les droits de la personne. Ces observations ont finalement conduit, à l'instar de Legault (2005), au constat de l'existence de brèches tangibles dans la solidarité du collectif.

En vue d'une analyse d'ensemble de nos résultats, nous présenterons d'abord les méandres des stratégies mises de l'avant par les différents acteurs. Nous les aborderons sous deux angles : d'abord celui des convergences relevées entre nos deux cas (8.1), puis celui des points de divergences (8.2). Ceci nous conduira à étudier la diversité des effets produits (développée à la section 8.3). À cette étape, nous détaillerons le processus dans son intégralité, depuis la signature de la clause ou de l'entente dite clause « orphelin », en passant par le recours intenté par les deux associations parallèles devant le Tribunal des droits de la personne, en allant jusqu'aux décisions rendues par la Cour d'appel du Québec. Nous recenserons les différents effets, en nous appuyant sur la typologie de l'effectivité du droit développée par Demers (1996) et telle que présentée au chapitre 3 section 3.2 Dans le chapitre 9, nous exposerons enfin en quoi et comment nos différentes propositions et sous-propositions peuvent être confirmées ou non, en tout ou en partie. Nous compléterons ce chapitre en expliquant les écarts. Voyons, maintenant en quoi les modes de fonctionnement et les chemins empruntés par les différents acteurs, tant chez les pompiers de Laval que chez les constables spéciaux du Québec, peuvent présenter une certaine analogie.

8.1 Les convergences

Il va sans dire que certaines caractéristiques communes émergent de nos deux cas. En effet, tant chez les pompiers de Laval que chez les constables spéciaux, l'association syndicale est indépendante (non-affiliée), regroupe environ trois cents (300) membres et ne dispose pas du droit de grève. Les deux syndicats représentent des travailleurs dispensant un service public ; les pompiers fournissent un service de sécurité-incendie aux résidents de la ville, tandis que les constables spéciaux garantissent la bonne marche et la sécurité des personnes présentes dans les palais de justice ou les immeubles gouvernementaux. Ils représentent donc pour l'employeur un coût net, une dépense n'engendrant aucun revenu. N'étant pas affiliées, les deux associations syndicales ont recours à un procureur (bureau d'avocats privé), lorsque l'exécutif juge que la situation le commande.

Dans les deux cas, l'origine du litige découle des compressions récurrentes sur la masse salariale exigées par le gouvernement Bouchard dans les années 90, tel qu'exposé dans les chapitres

précédents. L'enjeu majeur est le même pour tous les travailleurs du secteur public et parapublic : les exécutifs syndicaux devront négocier entre précarité et disparité de traitement. Chez les pompiers de Laval, cette précarité s'exprimait dans la volonté patronale de créer un statut de pompier occasionnel, tandis que chez les constables spéciaux, cela signifiait au contraire la disparition des emplois de constables à titre occasionnel, puisque le gouvernement se proposait d'avoir recours à des agences de sécurité. Ce qui donnera nécessairement lieu à un dénouement différent. La disparité de traitement a résulté chez les pompiers en la création d'une deuxième échelle salariale de neuf échelons applicables aux pompiers engagés à partir d'une date donnée (juillet 1998). Chez les constables spéciaux, l'adoption d'un décret, à la suite des négociations « extraordinaires », a non seulement introduit une nouvelle échelle salariale à dix échelons, mais elle a également contraint tous les occasionnels à recommencer au bas de cette nouvelle échelle et cela, sans aucun égard à l'ancienneté jusqu'alors accumulée.

Chez les pompiers, l'association syndicale se refusait carrément à la création d'un statut de temporaire ou d'occasionnel. Par opposition, chez les constables spéciaux, deux conditions préexistaient : d'une part, une disparité en termes d'effectifs entre les constables spéciaux permanents et occasionnels; d'autre part, la volonté de bénéficier de la retraite anticipée exprimée par la majorité de la région de Québec, qui ne comptait parmi ses effectifs de l'époque aucun constable occasionnel.

Dans les deux cas, compte tenu du manque de connaissances et du faible soutien reçu (tant interne qu'externe), une multitude de démarches ont été entreprises par les travailleurs lésés, avant que ceux-ci ne déposent officiellement leur plainte à la CDPDJ. Précédant ce dépôt, un même constat : aucune procédure de grief n'a été menée à terme ou même considérée comme moyen d'action. Les membres du GAPES n'ont pas jugé bon de déposer un grief, alors que chez les constables spéciaux ceux qui ont osé le faire se sont heurtés au refus du syndicat de les défendre, leur cause étant jugée irrecevable. Cela aura eu comme résultat de longs délais avant que leurs causes ne soient finalement déposées puis entendues, si longs que la Cour d'appel, contrairement au TDPQ, statuera que les délais étaient prescrits.

D'ailleurs, les différents exécutifs syndicaux avaient la même perception à l'égard de leur cause respective. D'une part, ils considéraient qu'il n'y avait pas là de cause, ni de discrimination et

que les délais étaient de toute façon prescrits. D'autre part, la meilleure entente possible avait selon eux été entérinée: chez les pompiers de Laval il n'y a pas eu de pompier occasionnel et chez les constables spéciaux il n'y a pas eu de gardien de sécurité (agence privée). Au contraire, aux dires d'un ancien membre de l'exécutif du syndicat des constables, « il y a eu [la création d'] un nouveau statut avantageux pour les constables spéciaux occasionnels », puisque le statut de régulier à temps partiel (RTP) conduit directement à la permanence dans la fonction publique. C'est pourquoi les dépôts de la plainte à la CDPDJ entraîneront, dans les deux cas, une certaine forme d'incompréhension et d'hostilité. Tandis que chez les pompiers, les membres de l'association manifestèrent cette hostilité après que le TDPQ ait rendu sa décision en faveur d'un dédommagement des membres du GAPES, chez les constables spéciaux, celle-ci s'exprimera dès les premières tentatives de griefs, venant tant de la part de certains membres de l'exécutif syndical que des plus anciens permanents de la région de Montréal. Nous y reviendrons ultérieurement.

Finalement, le même type de discrimination a été plaidé devant le TDPQ par le même procureur de la CDPDJ – soit la discrimination indirecte au motif de l'âge – avec le même résultat. Ainsi, devant le TDPQ, les travailleurs lésés avaient (partiellement) obtenu gain de cause. Cependant, dans les deux cas, la Cour d'appel a renversé les décisions rendues. Au-delà de la question de la prescription, il ressort que le procureur de la CDPDJ n'aurait pas, suivant la Cour d'appel, réussi à faire la preuve de la discrimination au motif de l'âge. Subséquemment, les travailleurs lésés ne seront jamais dédommagés. Néanmoins, les effets de ces stratégies mises en œuvre n'auront pas la même importance, ni les mêmes incidences sur les deux associations syndicales. Voyons pourquoi et comment.

8.2 Les divergences

De fait, comme nous l'avons exposé aux chapitres précédents, tant le cas des pompiers de Laval que celui des constables spéciaux confirment que les stratégies utilisées s'articulent en fonction des besoins mais surtout en lien avec les ressources ou les connaissances des acteurs. Dans cette section, nous présenterons les principales divergences entre les deux cas étudiés.

Nous aborderons tout d'abord cette notion à partir du contexte syndical (8.2.1). Nous discuterons ensuite de la diversité des relations entre les exécutifs syndicaux (8.2.2) et cela, tant avec l'employeur qu'avec leurs membres ou les plaignants. Puis, en ce qui a trait aux travailleurs, nous regarderons les conditions d'emploi au sens large (8.2.3), c'est-à-dire tant au niveau de la composition de la main-d'œuvre, des statuts d'emploi, de l'ambiance de travail, des lieux de travail, que de la reconnaissance obtenue. Pour terminer cette section, nous nous pencherons sur la situation des plaignants (8.2.4).

8.2.1 Les exécutifs syndicaux

Les premières divergences recensées sont de nature structurelle et organisationnelle. En effet, à Laval, l'exécutif syndical de l'association des pompiers incarne la continuité et la stabilité (le même président depuis 2001), avec une idéologie de coopération. D'ailleurs, l'exécutif syndical jouissant de la confiance de ses membres, son mandat a été reconduit sans opposition depuis 2001. En outre, aucun répondant n'aspirait à se présenter à un poste de délégué syndical.

Chez les pompiers de Laval, le milieu est tissé serré. Les interventions sur les lieux d'un incendie requièrent une confiance absolue entre les différents membres de l'équipe. La vie de tous les intervenants repose sur la parfaite coordination des effectifs. La cohabitation en caserne, les horaires de travail et l'appartenance à la communauté contribuent à cette nécessaire synergie. Cette complicité au sein des équipes de travail a des répercussions visibles sur la mobilisation des membres ainsi que sur la crédibilité de l'exécutif syndical, tant à l'interne qu'à l'externe.

La situation est fort différente du côté des constables spéciaux. Depuis 1999, pas moins de quatre présidents ont porté le flambeau syndical. Cette instabilité est-elle le résultat de la méfiance des membres envers leur exécutif, ou à l'inverse, celle-ci rendrait-elle les membres méfiants? Un peu des deux sans doute, car les répondants reconnaissent que jusqu'en 2010, la même philosophie syndicale avait cours. En fait, seuls les membres permanents recevaient une certaine considération. Les constables spéciaux occasionnels n'étaient pas perçus comme des membres ayant accès aux mêmes services que les constables permanents (alors qu'ils paient pourtant tous les mêmes cotisations syndicales).

Dans ce milieu de travail éclaté et dispersé, le clivage est net entre les permanents et les occasionnels, qui seront longtemps perçus comme des intrus, sans compter qu'il date de bien avant la signature de l'entente conduisant au décret.. Il n'est pas étonnant de remarquer que cette situation malsaine entraîne un sentiment d'injustice parmi les constables spéciaux occasionnels, se sentant injustement traités, loin des préoccupations du syndicat et eux-mêmes étant bien peu préoccupés par la vie syndicale puisque sans contrôle sur les décisions prises. Bref, cette faction de constables spéciaux occasionnels ne faisait forcément pas confiance à son syndicat. Ce manque de crédibilité des différents exécutifs syndicaux, jusqu'en 2010, a beaucoup desservi la solidarité de l'association. Sans compter qu'il s'avère difficile de créer des liens en travaillant, puisque le travail de constable se fait deux par deux, à l'intérieur de chaque salle du palais de justice, à travers la province et dans une multitude d'édifices gouvernementaux désignés. Si dans certains palais de justice règne une dimension plus humaine qui autorise une certaine complicité entre les quelques constables spéciaux y travaillant, il demeure que la dispersion géographique, l'éloignement du local syndical et la distance à parcourir pour se rendre aux assemblées syndicales nuisent à la construction d'un collectif solidaire.

Nécessairement, il en résulte que les relations entre les exécutifs syndicaux et les différents acteurs sont aux antipodes. Si chez les pompiers, l'exécutif considère qu'il a un certain pouvoir compte tenu de sa crédibilité, il en est autrement pour l'exécutif actuel des constables spéciaux qui avoue être en reconstruction. Voyons en quoi les deux associations divergent dans leurs différentes relations.

8.2.2 Les différentes relations de l'exécutif syndical

La relation existante entre l'exécutif syndical et l'employeur est bien distincte. Chez les pompiers de Laval, la relation en est une de proximité et la négociation collective est directe, même si la ville de Laval est représentée par un cabinet d'avocats. Au contraire, chez les constables spéciaux du Québec, l'association est perdue dans la masse du ministère de la Sécurité publique. En fait, le syndicat des constables spéciaux, comme nous l'avons déjà mentionné, est le plus petit syndicat des agents de la

paix⁴⁹², donc souvent le plus négligé aux tables de négociation de la fonction publique qui sont dirigées par un ou plusieurs représentants du Conseil du trésor qui, souvenons-nous, semblent ignorer en quoi consiste la fonction de constable spécial de la sécurité dans les édifices gouvernementaux (puisqu'ils souvent leur rôle est confondu avec le rôle de gardien de sécurité).

Donc, du fait d'une reconnaissance externe forte chez les pompiers et faible chez les constables spéciaux, les relations inter ou intra-organisationnelles seront nécessairement opposées. En 2001, chez les pompiers de Laval, avec l'arrivée du nouveau président syndical, la relation avec l'employeur est passée d'une relation de confrontation à une relation de coopération. Les négociations, mêmes concessives, se déroulent sans conflit majeur et les relations demeurent cordiales. Au quotidien, l'exécutif syndical, libéré à temps complet, travaille de concert avec l'employeur et possède une large autonomie décisionnelle; c'est d'ailleurs l'exécutif qui a mené les négociations informelles avec les membres du GAPES en vue d'un possible règlement hors cour. Concernant les relations intra-organisationnelles, la reconnaissance interne est forte, l'exécutif jouissant d'une haute crédibilité et les conditions de travail étant satisfaisantes. Les pompiers profitent d'un milieu de travail valorisant et tous bénéficient d'un contrat permanent. C'est possiblement, en partie du moins, la protection de cette sécurité d'emploi qui a causé les remous au sein de l'association lorsque les membres du GAPES ont déposé leur plainte à CDPDJ. Nous y reviendrons ultérieurement.

Ici aussi, cette réalité contraste avec celle des constables spéciaux. Effectivement, chez les constables, la relation de l'exécutif syndical avec l'employeur était basée sur les compromis, d'aucuns pourraient dire remplie de compromissions, étant donné sa position de faiblesse et le manque de cohésion intra-organisationnelle et certaines largesses⁴⁹³ accordées à certains membres de l'exécutif syndical. Les négociations se faisaient, aux dires de plusieurs, « un fusil sur la tempe ». L'arrivée d'un nouveau président, en 2010, a quelque peu changé la nature des relations au quotidien. La meilleure preuve de ce changement se trouve sans doute dans la quantité de griefs déposés, laquelle a sensiblement augmenté depuis le changement de présidence, l'exécutif étant plus revendicateur. Cela

⁴⁹² Il existe cinq syndicats représentant les cinq groupes des agents de la paix; outre celui des constables spéciaux, celui des services correctionnels (le plus grand, syndicat comptant plus de 2200 membres), celui des agents de la protection de la faune (qui relève d'un autre ministère), celui des gardes du corps/chauffeurs et celui des contrôleurs routiers. Source : Site Internet du gouvernement du Québec

⁴⁹³ Pour le redire, ces largesses se déclinaient pour les membres de l'exécutif, en libérations personnelles, en plus de la libération à temps complet de son travail de constable spécial, afin de supposément vaquer aux occupations de président de l'association.

dit, à la table de négociation, le pouvoir dont dispose l'exécutif est encore restreint; on lutte toujours pour la reconnaissance de leur fonction, malgré les différentes études menées dans le cadre du programme de la relativité salariale. La reconnaissance interne étant également faible, la précarité découlant des différents statuts d'emploi et l'aspect toujours arbitraire des concours pour accéder à la permanence, sont tous des facteurs ayant contribué à la croissance d'une grande méfiance entre les constables spéciaux des différentes régions et des différents statuts, mais aussi envers le syndicat, en tant qu'institution. Chez les constables spéciaux, les plaignants encore en poste se confondent avec l'ensemble des membres de l'association. Toutefois, contrairement au cas des pompiers, on reconnaît généralement qu'ils ont été victimes d'une injustice.

Cependant, tant chez les constables que chez les pompiers, il faut se remémorer que la relation avec les plaignants au moment du dépôt de la plainte à la CDPDJ est plutôt difficile avec certains membres de leur exécutif réciproque. Cependant, chez les pompiers, l'exécutif tentera de négocier une entente avec les représentants du GAPES. À défaut d'en arriver à une entente, les négociations collectives subséquentes permettront à tout le moins de récupérer une partie des concessions faites en 1998 ainsi que d'améliorer certaines conditions de travail pour les plus jeunes. Ceci ne sera pas le cas pour les constables spéciaux.

8.2.3 Les conditions d'emploi au sens large

Les effectifs syndicaux sont très différenciés. Chez les pompiers, la main-d'œuvre est homogène, l'embauche régulière et le milieu offre une réelle sécurité d'emploi. Les pompiers profitent des mêmes avantages sociaux, et ce, dès leur embauche, au prorata du salaire gagné et en fonction de l'expérience acquise. Le même horaire de travail variable s'applique à l'ensemble des pompiers œuvrant en caserne, les promotions sont offertes sur concours régis par des règles claires, on offre de la formation à toutes les personnes intéressées. Bref, même s'il s'agit d'un métier dangereux, les pompiers reconnaissent unanimement profiter de conditions de travail très satisfaisantes et avouent retirer une grande satisfaction de leur statut de pompier. Il en est ainsi notamment grâce à cette franche camaraderie existant entre pompiers dans les casernes et lors des interventions et à cause de la reconnaissance manifestée par la population vis-à-vis l'exercice de leurs fonctions.

Il en va autrement chez les constables. D'abord la main-d'œuvre est hétérogène et des concours sont réservés, afin de favoriser l'accès de certains postes de constables spéciaux aux groupes visés par les programmes d'accès à l'égalité (PAE). Ceux-ci sont régulièrement affichés. Malgré cela, les femmes ne représentent que vingt pourcent de la main-d'œuvre. Pour ce qui est des autres groupes (minorités visibles, autochtones et personnes handicapées) visés par le programme d'accès à l'égalité, les résultats sont également très anémiques, sans compter que l'hétérogénéité s'exprime encore davantage en termes de différents statuts d'emploi. Du reste, les avantages sociaux sont en fonction du statut d'emploi et des heures travaillées. Pour les travailleurs bénéficiant de la permanence et du statut de temps plein, les horaires sont stables, comptant quarante heures par semaine de jour, du lundi au vendredi. Pour les travailleurs réguliers temps partiel (RTP) et les constables spéciaux occasionnels, le nombre d'heures travaillées varie en fonction des besoins du service. Les promotions sont offertes sur concours, mais les règles sont flexibles et arbitraires. L'ambiance de travail est décrite comme « un climat de terreur⁴⁹⁴ », d'autant que les heures de travail disponibles sont souvent réparties de façon aléatoire, au gré des répartiteurs. De cette situation résultent un fort taux de roulement et une grande précarité d'emploi. Le taux de rétention est en-deçà du tiers sur une période de deux ans. Les lieux de travail sont diversifiés et chacune des régions et chaque édifice possèdent ses spécificités. Généralement, les constables spéciaux affectés à de plus petites unités reconnaissent qu'il est plus agréable d'y travailler, compte tenu de la relation de proximité qui se développe avec les collègues. Néanmoins, unanimement ici aussi, les constables spéciaux avouent ne pas retirer une grande satisfaction de leur travail, contrairement aux pompiers. Il en serait ainsi à cause d'un manque de reconnaissance chronique pour un travail qui pourtant augmente en dangerosité (surtout dans les grands centres urbains) et n'offre pas une ambiance de travail réellement satisfaisante ni agréable. Tous s'avèrent toutefois être fiers de leur titre de constable spécial.

8.2.4 La situation des plaignants

Il ressort des entrevues que nous avons menées que, chez les constables spéciaux, le clivage existait bien avant l'adoption du décret. Encore plus, celui-ci aurait même contribué à son acceptation.

⁴⁹⁴ Cette notion est revenue dans l'actualité récente, suite au suicide d'un constable spécial en septembre 2013.

Beaucoup de stéréotypes et de préjugés circulaient dans le milieu de travail parmi les permanents. Ceux-ci affichaient ouvertement leur inconfort, notamment à propos de l'embauche de femmes et de jeunes plus instruits qu'eux. Chez les pompiers, on vivait la situation inverse : c'est le dépôt de la plainte contre l'employeur et le syndicat qui a contribué à une première fragmentation. Celle-ci sera générationnelle, compte tenu du milieu de travail homogène et de l'embauche de jeunes pour prendre la relève. Cependant, le jugement du TDPQ viendra, dans une certaine mesure, isoler les membres du GAPES pouvant être indemnisés. En fait, une seconde dissension est apparue entre les membres GAPES qui en auront été exclus et ceux pouvant être indemnisés. Ceux-ci seront dorénavant minoritaires, entre les anciens et les exclus. Il en découle que le soutien ou les encouragements reçus par les plaignants de la part des autres membres de l'association sont inversement proportionnels à la compassion que leur cause suscitait.

Ainsi, chez les constables, on contestait non pas la nouvelle échelle, mais bien la rétrogradation salariale et les pertes monétaires encourues. De sorte qu'aucun nouveau constable (arrivé après l'introduction de la nouvelle échelle, donc après novembre 1996) ne s'est joint au groupe des dix-sept plaignants, n'y voyant pas d'intérêt personnel direct. Donc, n'étant pas impliqués en tant que plaignants (puisque'ils n'avaient pas perdu d'ancienneté donc de salaire) suite au départ des plus anciens, les plaignants ont pu compter sur les encouragements et la compréhension de la majorité de leurs collègues. Tandis que chez les pompiers, les anciens (avant 1998) étaient convaincus que l'entente qui avait été signée était un moindre mal à accepter puisqu'elle les protégeait de la précarité. De plus, compte tenu du recrutement continu de nouveaux pompiers, la contestation de la deuxième échelle a contribué à créer un clivage entre les pompiers embauchés avant ou après 1998. Nous en avons pour exemple le surnom péjoratif de « gapeux », surnom qui sera par la suite aussi utilisé par les pompiers exclus de la plainte par la décision du TDPQ.

Si les membres de l'association offraient un appui certain aux constables spéciaux occasionnels qui avaient déposé la plainte, il en allait autrement de l'exécutif syndical. Dans un premier temps, les responsables de l'exécutif ont refusé de recevoir les griefs déposés par leurs membres occasionnels. Plus encore, certains plaignants évoquent même la nuisance volontaire de l'exécutif à cause de leurs manœuvres pour étirer le temps et ainsi nuire à leurs démarches. Dans un deuxième temps, tous les exécutifs qui se sont succédés ont contesté la cause, tant sur les délais expirés que sur le contenu : à leur sens, il n'y avait pas de discrimination au motif de l'âge. Même si l'exécutif syndical des pompiers

a aussi contesté la plainte pour les mêmes motifs, il a toutefois pris en compte les récriminations des plaignants, dès les premiers échos. Outre la négociation collective qui a permis de combler une partie des concessions faites, l'exécutif a même offert, avec l'accord de la ville, une proposition d'entente à l'amiable, afin d'éviter la judiciarisation du conflit et d'éviter la mise en cause du syndicat (démarche qui n'a même pas fait l'objet de discussion du côté des constables).

En ce qui concerne le soutien externe reçu par les plaignants, les répondants chez les pompiers de Laval ont convenu que peu de personnes comprenaient les revendications de discrimination mises de l'avant par les plaignants, tandis que chez les constables spéciaux toutes les personnes sollicitées ou rencontrées trouvaient révoltante la perte de droits acquis. À cet égard, il est intéressant de souligner que chez les pompiers, nos répondants étaient tous d'accord pour affirmer que les constables spéciaux occasionnels avaient été victimes de discrimination, compte tenu de la perte d'acquis chez une certaine catégorie de travailleurs. D'autre part, chez les constables spéciaux, plusieurs ne comprenaient pas en quoi les plaignants chez les pompiers de Laval avaient été victimes de discrimination avec l'adoption d'une deuxième échelle salariale qui ne s'adressait qu'aux nouveaux pompiers.

En résumé, de nombreuses divergences existent entre les deux cas, malgré une chaîne d'éléments clés similaires – la négociation d'une clause de disparité de traitement dans le contexte d'une réduction imposée par le gouvernement, le dépôt d'une plainte à la CDPDJ, une décision en partie favorable aux plaignants devant le TDPQ – et un résultat final identique : aucun des plaignants ne sera dédommagé pour les pertes encourues. Si certaines de ces divergences s'expliquent par les caractéristiques particulières et intrinsèques des différents acteurs syndicaux, d'autres seront le résultat de l'absence d'un rapport de force, que ce soit face à l'employeur ou à l'intérieur de l'association. La reconnaissance (ou le manque de reconnaissance) tant interne qu'externe, la qualité du climat de travail, la stabilité d'emploi et les conditions en milieu d'emploi sont aussi des facteurs à considérer. Ces divergences apportent un éclairage complémentaire sur ces conflits, puisqu'elles se retrouvent principalement dans les réactions des différents acteurs ou dans les impacts des faits générateurs et des effets clefs découlant des différentes actions entreprises.

8.3 Les effets recensés

Devant les cas des pompiers de Laval et des constables spéciaux, la question centrale de notre thèse était: quels ont été les effets du recours à la norme d'égalité (non-discrimination) sur l'acteur et l'action syndicale, à la suite de la négociation de la clause « orphelin »? Pour répondre à cette question, nous avons d'abord tracé l'histoire des deux cas (voir les tableaux 6.1 et 7.1) et rencontré une soixantaine de personnes. Nous savons maintenant que la négociation de la clause de disparité de traitement a eu comme résultat le dépôt d'une plainte à CDPDJ et que cette plainte défendue devant le TDPQ a eu différents effets. Comme nous l'avons constaté, ceux-ci étaient de nature sociologique, politique et économique.

L'introduction d'une seconde échelle salariale n'aura pas donné naissance à une mobilisation et à des impacts économiques de même ampleur. Effectivement, chez les pompiers, la deuxième échelle ne visait que les employés à venir, tandis que chez les constables, celle-ci affectait directement tous les constables spéciaux ayant un statut d'occasionnel, les rétrogradant tous à l'échelon d'entrée. Autrement dit, si chez les pompiers, il s'agissait d'un manque à gagner et d'un différentiel salarial relié à la date d'embauche, chez les constables spéciaux, il s'agissait d'une diminution du salaire, pouvant représenter une perte de plusieurs milliers de dollars annuellement. Ce manque à gagner pouvait toutefois être compensé par une augmentation des heures travaillées, possibilité qui a d'ailleurs été invoquée dans le jugement de la Cour d'appel, afin de minimiser les impacts économiques subis par les plaignants.

Nous analyserons, au cours de cette section, les effets recensés lors des trois principales étapes du processus de mise en œuvre du droit à l'égalité, soit : (i) la négociation de la clause de disparité de traitement, (ii) les recours devant les tribunaux, ainsi que (iii) les décisions rendues en nous inspirant de la typologie de Demers (1996). Comme nous l'avons expliqué au chapitre 3, l'effectivité du droit peut se mesurer par tous les effets de toute nature qu'une norme peut avoir. Ce qui signifie, selon Demers (1996 : 67-68), que ces effets pourront être répartis en trois catégories : les effets concrets ou symboliques (8.3.1), les effets immédiats ou différés (8.3.2) et les effets voulus ou non-intentionnels (8.3.3). Il faut cependant se souvenir que ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives, sans compter que, comme le signalait Lascoumes (1998 : 158), il est impossible de mesurer les effets du

droit sans questionner la capacité ou l'incapacité des différents acteurs, « puisqu'omettre de prendre en compte les positions ou les sources de pouvoir des acteurs, c'est occulter ce qui caractérise en grande partie, les effets ».

8.3.1 Les effets concrets et les effets symboliques

Les effets concrets (ou instrumentaux) découlent de l'application de la norme juridique (Demers, 1996 : 68), tandis que les effets symboliques représentent les aspects subjectifs du droit, pouvant se définir comme la validité et la légitimité attribuées aux règles par les acteurs sociaux (Demers, 1996 : 78). Toutefois, comme le mentionne Demers (1996 : 75), « il y aurait méprise à croire que ces effets sont exclusifs ». Au contraire, précise l'auteure, il va de soi que la légitimité reconnue à la règle devrait venir influencer les comportements. « À cet égard, il est davantage question, entre les deux, d'un renforcement positif » (Demers, 1996 : 75). Nos deux cas confirment cette assertion.

Ainsi, chez les pompiers et les constables spéciaux, les effets concrets se rapportent aux comportements et aux conduites adoptés par chacun des groupes d'acteurs impliqués à chaque étape du processus, alors que les effets symboliques se déclineront comme la représentation que se font les acteurs de la discrimination, leurs opinions, attitudes et préjugés à l'égard de celle-ci. Nous le constaterons, certaines prises de conscience quant à la discrimination ont influencé les résultats des négociations collectives chez les pompiers, tandis que chez les constables spéciaux, sans admettre qu'il s'agissait de discrimination, l'ensemble des répondants acceptera que les plaignants ont, à tout le moins, été victimes d'une injustice. Ainsi, au niveau symbolique, il y a reconnaissance d'une forme d'iniquité. Toutefois, la conception de la discrimination uniquement directe était prégnante dans les années 90, c'est pourquoi ces clauses « orphelin » ont pu être négociées et adoptées puisqu'elles n'étaient tout simplement pas jugées discriminatoires. Par ailleurs, tant chez les pompiers de Laval que chez les constables spéciaux du Québec, apparaissent maintenant de nouvelles appréhensions concernant les enjeux de la négociation: « Qu'est-ce que l'égalité? », « Entre l'obligation de moyens et non pas celle de résultats, quels sont les aléas de la négociation collective? ».

8.3.1.1 L'étape de la négociation et les effets concrets et symboliques.

Dans les milieux du travail, la représentation collective devient un dispositif puissant, devant assurer tant une égalité par le droit qu'une égalité des droits⁴⁹⁵. En effet, telle que reconnue par le législateur, la représentation collective oblige le système juridique à prendre en compte les intérêts des travailleurs. La négociation collective – en octroyant aux travailleurs un certain rapport de force dans leurs discussions avec l'employeur – devrait leur permettre de lutter contre les différentes formes d'inégalités.

Cependant, comme ce mécanisme repose sur la démocratie du vote majoritaire, force est de constater que les intérêts ou les besoins particuliers d'un membre ou d'un groupe minoritaire peuvent être occultés au profit de la majorité. Nous sommes ici devant un cas de conflit de droits. Comme nous l'avons mentionné au chapitre 2 section 2.4.2, cette situation peut découler d'un choix qui garantit la paix industrielle ou qui permet d'opter pour un moindre mal et ainsi éviter l'imposition de mesures jugées encore plus inacceptables. Du coup, les modes d'action mis en œuvre afin de combattre les inégalités de traitement seront sensiblement différents selon le contexte, la culture, la politique et l'idéologie prévalant au sein des différentes organisations.

Chez les pompiers de Laval, la négociation puis l'acception (avec le plus fort taux d'approbation des dernières années) de la convention collective introduisant la deuxième échelle salariale visant les pompiers embauchés après juin 1998 a eu comme résultat concret une fracture générationnelle. Tandis que chez les constables spéciaux c'est l'existence d'une division entre permanents et occasionnels qui a justifié la signature d'une entente – autorisant le gouvernement à décréter l'entrée en vigueur d'une nouvelle échelle salariale s'appliquant rétroactivement à tous les constables spéciaux occasionnels – directement par le conseil syndical, sans la faire d'abord entériner

⁴⁹⁵ Simona Andrini avait discuté de cette question lors du congrès de l'AISLF et du CR03 à Istanbul en 2008. http://w3.aislf.univ-tlse2.fr/cr3/cr3__renc_2008_prrs.htm

par l'assemblée générale⁴⁹⁶. L'entrée en vigueur du décret a eu comme résultat que, du jour au lendemain, tous les constables spéciaux occasionnels ont été rétrogradés au salaire d'entrée de la nouvelle échelle, et ce, sans égard à l'ancienneté alors accumulée.

Cette exigence de négocier entre précarité et traitement salarial inégalitaire sera la cause d'un deuxième effet concret : la création d'associations parallèles. Devant une telle « injustice », deux groupes informels, l'un chez les pompiers et l'autre chez les constables spéciaux, iront déposer respectivement une plainte à la CDPDJ. Toutefois, de l'aveu des constables spéciaux parties prenantes à cette action, jamais une telle mesure n'aurait été entreprise de leur part si la moindre tentative de règlement hors cour avait été envisagée, ou si le syndicat avait accepté de déposer un grief en leurs noms. Si bien qu'au final, ce traitement de salaire inégalitaire se traduira par des problèmes de solidarité et d'adhésion syndicale, par des conflits tant générationnels qu'idéologiques, beaucoup de non-dits, et cela, au nom d'impératifs économiques. Comme ces effets ne seront pas de nature immédiate, nous y reviendrons ultérieurement dans la section des effets différés.

À cette étape, les effets symboliques seront assez similaires : les exécutifs syndicaux sont soulagés, leur stratégie de négociation apparemment légitimée. Les pompiers ayant entériné cette nouvelle convention collective étaient satisfaits puisqu'ils avaient évité l'embauche de pompiers à statut précaire et obtenu une mince augmentation de salaire. Chez les constables spéciaux, les permanents évitaient toute coupure salariale et ceux qui le désiraient avaient accès aux mises à la retraite anticipée, comme partout dans la fonction publique. De surcroît, les constables spéciaux occasionnels conservaient leurs postes, puisque le recours aux agences de sécurité, envisagé par l'employeur, était abandonné et qu'ils se voyaient octroyer la possibilité d'obtenir une porte d'entrée (par concours réservés) vers la permanence, grâce à la création d'un nouveau statut d'emploi (RTP).

De plus, tant pour les pompiers que pour les constables spéciaux, ces ententes protégeaient le futur. En effet, chez les pompiers, on garantissait la permanence aux nouveaux arrivants et chez les

⁴⁹⁶ Il faut se souvenir que le conseil syndical est composé d'une quinzaine de représentants syndicaux incluant les membres de l'exécutif. Ce conseil avait été créé à l'origine pour suppléer aux assemblées syndicales qui, comme tenu de plusieurs contraintes, notamment géographiques, se transformaient régulièrement en assemblée d'information, puisque le quorum n'était pas atteint. Ce conseil syndical a perdu sa légitimité à la suite d'une motion présentée par un des plaignants. Suivant l'adoption de cette nouvelle motion, les statuts de l'association ont été modifiés et l'assemblée générale est redevenue souveraine.

constables spéciaux il y avait la création d'un nouveau statut de régulier temps partiel (RTP) offert sur concours avec un minimum d'heures garanties et la permanence à la clé. Si pour reprendre Demers (1996 : 74) qui elle-même cite Commaille (1983), « le premier type d'effet symbolique porte sur l'évaluation sociale », il faut convenir, à la lumière des entrevues réalisées, que pour l'ensemble des répondants (excluant les plaignants) dans le cas de la discrimination, celle-ci ne se mesurait qu'à l'aune de ces effets directs.

Bref, que l'on se réfère aux effets réels sur les pratiques (les effets clés) – telles les mesures adoptées ou négociées, les actions entreprises ou les réactions à ces différentes actions – ou aux effets symboliques – comme les impacts idéologiques ou implicites de la norme, soit l'inconscience ou la méconnaissance de la discrimination systémique ou indirecte, ainsi que le clivage générationnel ou statutaire – afin de mieux situer ces différents impacts, il faut reconnaître que l'aspect temporel, qui situe l'action sur la ligne du temps, constitue un critère des plus pertinents. C'est donc avec les notions d'effets immédiats et différés, inspirées de Demers (1996), que se poursuit l'analyse des résultats.

8.3.2 Les effets immédiats et différés

Ces types d'effets immédiats – s'inscrivant dans le court terme - et différés – variant dans le temps – intègrent un élément de temporalité dans l'effectivité d'une norme juridique. Comme le spécifie Demers (1996 : 79), « la norme juridique n'est pas statique. Elle est, au contraire, une notion toute relative; elle s'opère selon un rythme qui lui est propre ». Ainsi, pour l'auteure, une étude qui s'intéresse aux effets d'une norme (par exemple, dans notre cas, aux effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité) doit s'intéresser aux effets à court, moyen et long termes, puisque ceux-ci sont susceptibles de varier dans le temps et parce que cela permettra de comprendre l'évolution des réactions (Demers, 1996 : 82). C'est d'ailleurs ce que nous avons largement constaté aux précédents chapitres 6 et 7. Dans ce chapitre concernant l'analyse des résultats, ce qui semble pertinent se rapporte plus spécifiquement à ce qui peut expliquer que certains effets ont été immédiats, tandis que d'autres sont apparus plus tardivement. Nous tenterons de répondre à cette question à partir des effets concrets et symboliques découlant de la négociation, de l'application de la nouvelle échelle salariale, du dépôt de la plainte et des décisions rendues par les tribunaux.

Dans les deux cas, la signature de l'entente conduisant à l'adoption d'une nouvelle échelle de salaire a eu comme effet immédiat une segmentation entre les travailleurs. Celle-ci s'exprimait chez les pompiers de Laval par le clivage entre les pompiers engagés avant ou après 1998, c'est-à-dire ceux assujettis à la nouvelle échelle salariale. Dans le cas des constables spéciaux, ce clivage accentuait la division déjà profonde qui existait entre permanents et occasionnels.

Dans un cas comme dans l'autre, nous arrivons donc à un même résultat: la solidarité du collectif est mise à mal. Plusieurs raisons, variant à travers les générations d'employés, expliquent cet effet. Ainsi, les anciens (les *baby-boomers*) ne se sentent pas ou peu empathiques à la cause : en fait, ils sont plutôt « choqués » par ces revendications. Ils ont protégé leurs acquis et l'avenir des jeunes en défendant les emplois ou la précarité des emplois. Du reste, la plupart auront pris leur retraite lorsque viendra le temps de payer les frais reliés à la cause. Les travailleurs lésés (la génération « X »), pour leur part, revendiquent l'équité et la correction des iniquités salariales. Tandis que les plus jeunes (les « Y » et le « C ») - perçus plus individualistes et non directement impliqués dans cette cause - ne sont pas vraiment intéressés par la cause. Ils ne semblent pas concernés et ne veulent surtout pas que l'on leur refile la facture des erreurs commises, alors qu'ils étaient eux-mêmes encore sur les bancs d'école. Du reste, les enjeux concernant notamment les régimes de retraite, devront être des préoccupations majeures, puisqu'encore une fois les travailleurs visés seront, entre autres, ceux qui sont arrivés sur le marché du travail au cours des années 90.

Toutefois, les réactions des travailleurs lésés n'auront pas le même impact dans le temps, ni sur le climat de travail, ni sur l'association syndicale. En effet, si nous observons les mêmes problèmes générationnels face aux enjeux de la discrimination, le même dilemme face aux enjeux des négociations futures et, dans les deux cas, certaines améliorations apportées afin de réduire les sources de mécontentement, force est de constater que les moyens d'action et les réactions à ceux-ci sont largement différenciés.

D'abord, comme les pertes salariales étaient mesurables et quantifiables dès l'adoption du décret, le mécontentement des constables spéciaux visés a été immédiat. Dès lors, l'accumulation d'éléments renforçant l'adversité, tels l'importante rétrogradation salariale, l'impuissance des

constables spéciaux occasionnels à faire valoir leurs droits, l'indifférence de l'association syndicale en regard de la perte de leurs droits acquis, tout comme la précarité de leur emploi, en poussera plusieurs à quitter plus ou moins rapidement leurs postes. Selon les faits présentés en cour, sur la quarantaine de constables visés par cette nouvelle échelle adoptée en 1996, dix-sept déposeront une plainte et seulement huit demeurent toujours en poste, en 2013. Comme la plainte déposée ne contestera que la rétrogradation salariale, aucun nouveau constable spécial ne se joindra au groupe des plaignants. Si bien que le temps passant, la cause perdra de son intensité; en contrepartie les constables lésés, au fil du temps, recevront un appui unanime de la part de leurs collègues de travail et d'une partie de la direction du service, ayant eux-aussi changé d'attitude avec le temps: « ils ont été victimes d'une injustice monétaire qui devrait être corrigée ».

Toutefois, chez les pompiers, l'introduction d'une deuxième échelle n'a pas fait de vague au moment de son adoption, même si les pompiers engagés à partir de juillet 1998 trouvaient la situation injuste. Personne n'osera aborder le sujet sur le coup, les nouveaux arrivés n'ayant pas acquis la permanence et n'étant qu'une dizaine à être recrutés pendant la première année. Au total, ils ne seront que vingt-deux pour la durée de cette convention collective. La situation évoluera néanmoins rapidement. À la suite des nombreux départs à la retraite et à l'augmentation de la population lavalloise entre 2002-2004, la ville procèdera une embauche importante de nouveaux pompiers. À la fin de 2004, les jeunes pompiers assujettis à la deuxième échelle sont plus d'une cinquantaine. De la force du nombre et des connaissances acquises naîtra le GAPES. Subséquemment au dépôt de la plainte incriminant l'employeur et le syndicat, les assemblées syndicales seront houleuses, les jeunes pompiers lésés revendiquant le retour à l'échelle initiale pour obtenir gain de cause et mettre fin au processus de contestation. Dans l'attente d'une décision, compte tenu des longs délais découlant des multiples recours, la paix reviendra progressivement dans les casernes. La division demeure cependant présente, des amitiés seront brisées, des attentes seront déçues. La décision du TDPQ aura indirectement des conséquences fâcheuses : elle viendra rallumer des tensions entre les membres du GAPES, en n'accordant pas une indemnité à l'ensemble des plaignants.

Somme toute, dans les deux cas présentés les réactions ont été inversées. Chez les pompiers, les premières revendications tarderont à se manifester, mais elles conduiront les membres de l'exécutif syndical à prendre en compte l'expression de ce mécontentement. Ceci aura pour résultat de mettre en branle des négociations qui chercheront à corriger les écarts salariaux engendrés par la venue de la

deuxième échelle et à inciter des tractations informelles, entre l'exécutif et les plaignants, afin de régler la cause des plaignants hors cour. Par contraste, chez les constables spéciaux, une fois la plainte déposée, le processus suivra son cours « normalement ». Perdus dans la masse d'employés du ministère, les plaignants ne feront malgré eux pas de vague. Si bien que les jeunes constables spéciaux embauchés après 2010 n'auront, sauf exception, que peu ou pas entendu parler de la cause, toujours en cours devant les tribunaux, au moment de nos entrevues.

Les différents jugements rendus mettent en exergue le fait qu'il demeure difficile de concilier les visions des acteurs concernés lorsqu'il s'agit de reconnaître les torts et les victimes de la discrimination dans les milieux de travail. Cependant, ce qui donne un peu d'espoir aux différents intervenants, c'est que si l'arrimage semble ardu entre le droit et l'action syndicale et que cela mène souvent à une forme d'incertitude – des « exclus » chez les « protégés » pour reprendre l'expression de Sainsaulieu (2004) – cette incertitude ne se traduit pas nécessairement par l'incapacité à corriger la situation. Néanmoins, cela remet en cause la volonté réelle de l'État à instaurer l'égalité et l'espace de revendication pour les travailleurs lésés. Nous y reviendrons au moment de la discussion au chapitre 9.

Ainsi, même si la réaction chez les membres lésés des pompiers de Laval a été plus tardive que chez les constables – puisque cinq années se sont écoulées entre l'adoption de la seconde échelle et le dépôt de la plainte chez les pompiers, contre trois chez les constables spéciaux – le résultat reste le même; la plainte a été déposée « trop tard », selon les décisions rendues par la Cour d'appel, cela en raison de la prescription de trois ans en matière de responsabilité civile prévue à l'article 2925 du *Code civil du Québec*. Pourtant, les pertes économiques associées aux nouvelles échelles salariales perdurent dans le temps. De plus, contrairement aux attentes des plaignants, le droit à la non-discrimination garanti par la *Charte québécoise* n'a pas eu préséance devant la Cour d'appel du Québec, puisque la discrimination au motif de l'âge n'a pas été reconnue. Ainsi, même si les stratégies n'ont pas été les mêmes, comme nous l'avons mentionné précédemment, les effets différés quant aux résultats finaux seront identiques. *Primo*, aucune compensation ne sera octroyée aux plaignants. *Secundo*, des frais d'avocats substantiels ont dû être déboursés (suffisamment dans le cas des constables spéciaux pour mettre à mal les finances de l'association qui a dû augmenter le montant des cotisations syndicales à quelques reprises). *Tertio*, la crédibilité des exécutifs syndicaux a été remise en cause. D'ailleurs, tant chez les pompiers que chez les constables, les deux exécutifs ayant négocié les

nouvelles échelles ont perdu les élections subséquentes⁴⁹⁷. *Quarto*, la lenteur de l'administration de la justice et au final les décisions de la Cour d'appel ont discrédité le système aux yeux de la majorité des répondants.

Où en sont alors les syndicats dans la lutte pour assurer une plus grande représentation de leurs membres? Beaucoup de chemin reste à parcourir, surtout pour le syndicat des constables spéciaux. Cela étant, certaines difficultés pourront directement être confrontées par l'exécutif, tandis que d'autres devront être habilement contournées, au moment des prochaines négociations. Quoi qu'il en soit, la solidarité n'est pas encore un acquis et si le niveau de connaissance juridique est plus élevé qu'il ne l'était à l'époque, les revendications ne sont pas pour autant plus nombreuses, compte tenu de la précarité relative du statut d'emploi des constables spéciaux occasionnels, qui ont toujours peur des représailles aujourd'hui.

De plus, comme l'ont reconnu les différents membres de l'exécutif syndical (tant actuels que passés), il n'est pas simple de négocier dans un contexte d'austérité et de faire des avancées lorsque la force du nombre n'y est pas ou que l'opinion publique n'est pas au rendez-vous. Chez les constables spéciaux plus spécifiquement, une explication précise est invoquée, en regard des agents de la paix : les constables spéciaux ne font pas le poids tant par leur petit effectif que par le manque de reconnaissance vis-à-vis leur profession, cela tant à l'interne qu'à l'externe (au ministère comme dans la population en général). Par exemple, l'intervenant #37 présentait ainsi la situation : « dans le grand public et même pour certains négociateurs patronaux, les gens savent ce qu'est un gardien de prison [services correctionnels], un agent de la faune, un garde du corps, mais un constable spécial, lui est souvent associé à un gardien de sécurité [...], pourtant nous faisons des arrestations, des enquêtes et nous avons un permis de port d'arme. Nous protégeons les juges, les témoins et les curieux ».

⁴⁹⁷ Cependant, il n'est pas apparu clairement que cette défaite découle uniquement du litige, concernant la négociation de la clause « orphelin ». Surtout, que chez les pompiers, il faut se souvenir que cette convention collective est celle qui a été acceptée avec le plus haut taux de satisfaction. Pendant nos entrevues, il est apparu beaucoup d'autres sources d'insatisfactions liées au climat de travail. Ainsi, une des explications avancée par les répondants : la période des années quatre-vingts et quatre-vingt-dix a demandé beaucoup de concessions aux salariés. La défaite des présidents pourrait donc être attribuée aux négociations défensives et à l'arrivée d'une nouvelle génération prête et intéressée à prendre la relève, puisque les membres pouvaient maintenant exprimer leur mécontentement général.

En résumé, l'étude des cas des pompiers de Laval et des constables spéciaux du Québec met en exergue la complexité de la mise en œuvre du droit à l'égalité. Le processus visant à contrer la disparité d'emploi en lien avec le statut d'emploi illustre que certains effets ont encore des répercussions à ce jour, en raison de son étalement dans le temps. Tandis que le droit du travail québécois et la *Charte des droits et libertés de la personne* font preuve d'une incertaine capacité à garantir la protection de tous les travailleurs, à cause de ces difficultés reliées à la mise en œuvre du droit à l'égalité. Le mouvement syndical démontre pour sa part une certaine incapacité à représenter équitablement tous les travailleurs. Or, cette nuance n'est pas anodine pour le mouvement syndical. En effet, en cas de certaines incapacités, il est démontré que des actions pourraient malgré tout être entreprises par le syndicat. Alors que l'incapacité certaine résulte de l'application ou de l'interprétation classique voire restreinte des lois du travail ou des droits fondamentaux faite par les tribunaux, certaines de ces décisions et leurs répercussions (tel le maintien des disparités de traitement et le mécontentement d'une partie du collectif qui en résulte) devront néanmoins être assumées en grande partie par l'acteur syndical.

8.3.3 Les effets voulus et les effets non-intentionnels

Pour Demers, dans cette perspective élargie de l'effectivité du droit, il est essentiel d'intégrer une interrogation sur « les effets qui sont attendus et sur sa capacité à réaliser les objectifs en vertu desquels elle a été adoptée » (1996 : 83). Autrement dit, l'auteure invoque ici l'intention du législateur. L'adoption de la Charte québécoise en 1975, comme nous l'avons présenté au chapitre 2 section 2.1, avait notamment pour objectif de diminuer la discrimination dans les milieux de travail (comme dans la société en général), en accordant la même égalité de chance à tous, peu importe, notamment, certaines caractéristiques personnelles. À cet égard, la liste des motifs reconnus par l'article 10 de la Charte québécoise est exhaustive. Avec l'adoption des chartes canadienne et québécoise, les législateurs fédéraux et provinciaux ont adopté la logique d'égalité réelle, plus inclusive. Ainsi, il était sous-entendu que la conception syndicale de l'égalité formelle, du traitement identique et de la primauté du vote majoritaire devrait se faire plus discrète devant le droit à l'égalité garanti par les Chartes des droits et libertés de la personne (canadienne et québécoise) (Brunelle et coll., 2007 : 25). Pour y arriver, selon

Brunelle (2001, 2004) et Legault (2005), il s'agissait pour le mouvement syndical de repenser la notion d'égalité afin de répondre à la diversité croissante de la main-d'œuvre⁴⁹⁸.

Toutefois, au cours de notre étude, nous avons constaté que de nombreuses difficultés se sont manifestées pour le mouvement syndical. En effet, tenter de consolider ses assises dans cette dynamique institutionnelle de constitutionnalisation du droit du travail demande une forte capacité et une grande volonté d'adaptation. Certains fondements et plusieurs façons de fonctionner plus traditionnelles sont mises à mal. Notre étude empirique a permis de mieux situer certains déterminants et certaines résistances. Ce sont ces déterminants que nous relierons aux effets attendus, alors que les résistances seront elles associées aux effets inattendus.

Tant pour le cas des pompiers que pour celui des constables spéciaux, nous nous référerons donc à l'intention du législateur⁴⁹⁹, dans une perspective de l'adoption d'une clause de disparité de traitement. D'abord parce que les effets attendus par le législateur étaient certainement de promouvoir l'égalité des chances et de mettre en place des recours permettant de faire corriger les déviances. Nonobstant ces bonnes intentions, dans les deux cas, la négociation défensive (une réduction récurrente de la masse salariale) a été commandée par le gouvernement québécois, sans compter qu'elle a été l'élément déclencheur conduisant à la décision de la Cour d'appel. Cela étant, observe-t-on réellement une diminution de la discrimination et une augmentation de son corollaire, l'accommodement raisonnable? Visiblement, notre revue des travaux témoigne de ce que la discrimination directe, notamment celle reliée au motif d'un handicap, du sexe ou de la religion, est relativement bien défendue par les syndicats, parce que mieux comprise et plus perceptible. Cependant, l'étude des deux cas démontre que celle-ci n'est pas disparu, qu'elle est souvent plus insidieuse et que lorsque les litiges se rendent devant les tribunaux supérieurs, l'analyse juridique tend systématiquement vers une

⁴⁹⁸ La distinction entre l'égalité formelle et l'égalité réelle est une opposition juridique, présente notamment dans plusieurs jugements de la Cour suprême du Canada. Dans une perspective sociologique Coutu (1995) souligne que le concept d'égalité réelle peut porter à confusion, car la réalité dont il est question représente une construction de la dogmatique juridique et n'entretient pas de rapport nécessaire ou immédiat avec la vie concrète. Pour analyser sociologiquement la décision juridique portant sur le droit à l'égalité Coutu (1995) fait plutôt appel à l'opposition entre égalité formelle et égalité matérielle telles qu'on les retrouve dans la sociologie du droit de Max Weber.

⁴⁹⁹ La notion « d'intention du législateur » relève aussi de la dogmatique juridique et est un maniement délicat en sociologie du droit. Suivant Coutu, dans cette dernière perspective, « l'intention du législateur » est une hypothèse à laquelle on accordera avant tout une valeur heuristique. La sociologie du droit avancera par exemple que l'interdiction des clauses de disparité de traitement de la *LNT* visait avant tout un effet symbolique, l'art. 87.3 permettant en fait le maintien des clauses « orphelin » sous une forme davantage dissimulée, tout en la légitimant.

interprétation large de l'exception de discrimination fondée sur l'âge (en souscrivant aux intentions implicites du législateur) et vers une interprétation restreinte des délais de prescription, même si un droit fondamental est en cause.

Les effets voulus ou attendus seront donc examinés sous l'angle des accommodements mis en place ou non dans la perspective des négociateurs, puisqu'il faut d'une part convenir que l'intention des négociateurs était *honorable* et que d'autre part, il faut prendre en compte la capacité à réaliser ou non les objectifs prévus. Par ailleurs, puisque selon Demers (1996: 83) des conséquences autres que celles normalement attendues peuvent découler de la mise en œuvre de la norme, c'est donc à la lumière de ces *contre-effets* imprévus que les effets non-intentionnels de Demers (1996: 83) seront définis. En lien avec nos deux cas, les effets non-intentionnels seront analysés en fonction des trois temps de l'association parallèle, soit : son émergence, sa consolidation et sa disparition, puisque la naissance de cette association est l'effet clef ayant conduit aux deux causes entendues sur le fond devant le TDPQ et la Cour d'appel.

8.3.3.1 Les effets attendus : la perspective des négociateurs

Afin de mieux comprendre la capacité ou l'incapacité du mouvement syndical à mettre en place des mesures garantissant la non-discrimination, il faut revenir brièvement sur le contexte de l'époque. Au Québec, les débats découlant de la négociation de clauses « orphelin », dans les années 90, ont été nombreux et houleux. Le mouvement syndical était divisé sur la question: pour les uns, ces clauses « orphelin » permettaient d'embaucher dans les secteurs en difficultés malgré le contexte difficile; pour les autres, il s'agissait d'une paix industrielle négociée sur le dos de la nouvelle génération (collectif, 1999). Néanmoins, en 1999, le gouvernement, reconnaissant symboliquement certains torts causés à la nouvelle génération de travailleurs, adoptera une mesure plus ou moins contraignante interdisant la disparité de traitement mais uniquement en fonction de la date d'embauche⁵⁰⁰. Ainsi, la disparité de traitement basée sur les statuts d'emploi, sur l'ancienneté ou sur la

⁵⁰⁰ Comme mentionné à la note #9, il s'agit des articles 87.1 et suivants de la *Loi des normes du travail*, L.R.Q., c.N-1.1, en 1999.

durée de service ne sera pas dérogatoire. De plus, lorsque les échelles se rejoignent dans un délai dit raisonnable, les doubles échelles seront permises.

Dans cette optique, chez les pompiers de Laval, tous les répondants se rappelaient ou savaient que la double échelle fût négociée dans le cadre d'une demande gouvernementale de couper 6% de la masse salariale⁵⁰¹. Ainsi, une deuxième échelle a été adoptée, plutôt que de concéder une perte de vingt postes qui seraient remplacés par des pompiers temporaires ou occasionnels (introduisant précarité dans l'association). Pour cette raison, tous les répondants, en emploi au moment de l'adoption de cette double échelle, reconnaissent qu'ils ne croyaient pas qu'il s'agissait d'une clause « orphelin », d'une clause « grand-père » ou de toute autre type de clause discriminatoire. D'autant que, faut-il le rappeler, un médiateur assistait les négociateurs et que l'article 9 de la *Loi concernant la négociation d'ententes relatives à la réduction des coûts de main-d'œuvre dans le secteur municipal* exigeait de ne pas affecter les conditions de travail des travailleurs déjà en place.

Bref, selon les pompiers répondants, le contexte était tellement différent à l'époque (l'on ne parlait pas ou peu de discrimination), les connaissances juridiques en lien avec la discrimination nettement insuffisantes, les conséquences d'une deuxième échelle imprévisibles et plus important encore cette double échelle avait été négociée de bonne foi, comme un moindre mal, si bien que pour sauver les pompiers à venir d'un statut précaire, comme le « prix demandé » semblait justifié, le marché fût accepté. Cependant, lors des négociations subséquentes, conscient d'une certaine grogne chez les jeunes, l'exécutif syndical réussira à réduire le nombre d'échelons et les échelons centraux de l'échelle seront bonifiés. En ce sens, la négociation apparaissait, pour l'exécutif syndical des pompiers de Laval, comme un moyen correctif plus adéquat pour pallier certaines iniquités que le recours aux tribunaux, d'autant qu'au final aucun plaignant n'a été compensé.

Du côté des constables spéciaux, les résultats de la négociation ont plutôt désavantagé les travailleurs répondant au statut d'occasionnel. Si certains travailleurs occasionnels avaient été avisés de cette entente par une lettre du syndicat, le 1^{er} octobre 1996, d'autres l'apprendront plutôt le 1^{er} novembre par une lettre du directeur des ressources humaines. Considérant que la décision du comité

⁵⁰¹ Afin, comme mentionné auparavant, de contribuer au plan du gouvernement Bouchard (1996) visant l'atteinte du déficit zéro.

paritaire reposait sur des arguments « solides », l'exécutif syndical de l'époque n'a jamais cru bon - en dépit des exigences du *Code du travail* - de convoquer une réunion ou une assemblée spéciale afin de faire accepter cette lettre d'entente par les membres, ou même de leur faire part de cette entente. Aux dires de l'exécutif en poste à ce moment, l'entente était, ici aussi, un « moindre mal », puisqu'à défaut de satisfaire les membres de l'exécutif, celle-ci permettait les départs à la retraite anticipée, créait une nouvelle catégorie de constables spéciaux qui accédaient au statut de régulier à temps partiel et protégeait les postes d'occasionnels contre la sous-traitance.

L'évaluation de la situation faite par l'exécutif syndical en place était que le gouvernement n'avait aucune obligation envers les travailleurs occasionnels. C'est pourquoi l'exécutif avait pris très au sérieux la menace de coupures de poste, d'autant qu'en 1995, vingt-quatre employés permanents avaient été mis en disponibilité. Les délais serrés, la mince marge de manœuvre face au Conseil du trésor, l'absence de tout rapport de force, la majorité de constables spéciaux permanents et les statuts de l'association seront les arguments invoqués afin de justifier l'absence d'assemblée spéciale entérinant cette entente.

Cependant, ces ententes considérées acceptables par plusieurs répondants, tant chez les pompiers de Laval que chez les constables spéciaux, auront des effets inattendus. Ainsi, loin de préserver la paix sociale dans leurs milieux de travail respectifs, celles-ci à cause de certains effets pervers seront à l'origine de l'augmentation des préjugés, d'un clivage important entre les membres et de la perte de crédibilité tant des différentes instances syndicales, que des autres institutions notamment la CDPDJ et le TDPQ ainsi que de la Cour d'appel, incluant ici une ingérence gouvernementale dans le législatif et l'absence d'une volonté politique de garantir une réelle égalité. Sauf que sans l'existence de la CDPDJ, les plaignants admettent qu'il n'y aurait pas eu de plainte, puisque c'était le dernier recours disponible et accessible.

Lorsque la représentativité n'est pas au rendez-vous, un membre de l'association syndicale ou un regroupement minoritaire peut-il former un palier décisionnel? Sans pouvoir affirmer que nos plaignants aient formé une association parallèle⁵⁰² en bonne et due forme, force est de constater que les recours entrepris par ces jeunes travailleurs, qui veulent faire respecter leurs droits en vertu de la

⁵⁰² Expression définie par C. Brunelle en 2002 (282-308).

Charte québécoise, créent des remous qui ont des impacts importants sur l'association accréditée. Dès lors, le choix d'une stratégie se fera en fonction des recours disponibles, mais s'opèrera aussi en réaction aux décisions rendues suite aux différents recours intentés.

8.3.3.2 Les contre-effets : l'association parallèle

La naissance des associations parallèles démontre que les clauses de disparité de traitement, loin d'être un vecteur d'égalité et de paix sociale dans les milieux de travail, produisent des brèches dans la solidarité syndicale, notamment parce qu'elles conduisent les membres à contester leur propre association. À l'instar de Marie-Josée Legault (2005 et 2006), nous faisons le constat que, devant ces disparités de traitement, les différentes stratégies déployées se traduisent par une ligne de rupture entre les intérêts des anciens (les permanents) et ceux des jeunes employés lésés (les occasionnels ou les nouveaux arrivés).

Les constables occasionnels ont été très affectés par les modifications de leurs conditions de travail et, plus particulièrement, par les réductions de salaire découlant de la nouvelle échelle de traitement, alors que les employés permanents n'encaissaient de leur côté aucune perte salariale. Aujourd'hui encore, ces occasionnels demeurent convaincus que les primes à la préretraite qui ont été financées à même les coupures imposées, sont inéquitables. L'exemple des constables spéciaux illustre bien comment la négociation puis l'adoption de clauses de disparité de traitement causent des préjudices aux travailleurs les plus vulnérables. Dans ce cas, il est clair que seuls les constables spéciaux occasionnels ont assumé la réduction de la masse salariale.

Chez les pompiers, bien que plus tardive, la naissance du GAPES (groupe d'action pour l'équité et l'égalité salariale des pompiers de Laval) deviendra également source de discorde, lorsque le TDPQ reconnaîtra le syndicat coupable de discrimination à part égale avec l'employeur et que les montants d'argent en cause risqueront de mettre à mal les finances de l'association. La grogne sera d'autant plus féroce que les plus vieux quitteront pour la retraite et que les plus jeunes furent exclus de l'indemnisation, maintenant que cette échelle était devenue la norme depuis 2003 et que la première échelle était disparue.

Le cas des pompiers diffère aussi de celui des constables spéciaux par un autre élément. Comme certains membres de l'exécutif syndical et du GAPES le confirment, les pompiers ont tout de même tenté de régler par une entente à l'amiable. Comme nous l'avons vu au chapitre 6, un noyau de cinq ou six jeunes pompiers, rémunérés selon la deuxième échelle salariale, est allé rencontrer l'exécutif syndical dans l'intention d'ouvrir des négociations informelles. C'est finalement une réponse négative à cet appel de négociation, « on ne peut rien faire [pour vous] », qui conduira au dépôt de la plainte. Il ne faut pas oublier que personne, à ce moment, ne considérait le fait d'avoir sauvé des postes permanents en échange d'une progression plus lente dans l'échelle salariale comme une source de discrimination.

Tout de même, il ne faut pas occulter le fait que l'exécutif considérait qu'il fallait travailler à l'amélioration des conditions salariales des plus jeunes, maintenant que les emplois étaient préservés. C'est pourquoi, comme le rapportent certains membres de l'exécutif, la négociation de 2001 a permis d'abolir un échelon et de donner 1500 \$ additionnels aux plus jeunes. Toutefois, la progression dans l'échelle s'étale toujours sur soixante-douze mois. En 2002-2003, compte tenu de ce que ces jeunes n'arrêtaient pas de se plaindre ouvertement d'être victimes de discrimination, que le groupe de plaignants grossissait et que l'exécutif voulait que ce débat cesse, on leur a dit, fait confirmé par un membre de l'exécutif, « arrêtez de vous plaindre [ici] et déposez une plainte [officielle] ».

Cela étant, au cœur de cette discussion sur les effets non-intentionnels, nous retrouvons trois questionnements clefs: I) Quelles brèches dans l'unité du collectif sont issues de ces effets? II) Dans quelle mesure l'exécutif syndical a connu une perte de crédibilité? III) Pourquoi la situation a généré des coûts si importants?

I0 Les brèches dans l'unité du collectif syndical

Cette brèche dans l'unité du collectif syndical s'exprime à son tour de trois façons. La première que nous intitulerons : la minorité qui s'exprime, compte tenu qu'une minorité de membres a pu intenter une action à l'encontre de son syndicat et hors des recours traditionnellement admis et reconnus en relations du travail. La seconde, que nous nommerons un clivage important

s'atténuant progressivement, s'explique par le fait que la disparité de traitement entre travailleurs occasionnels et permanents découle du clivage important déjà existant chez les constables spéciaux (rappelons notamment le vocabulaire ségrégatif « eux-autres » vs. « nous-autres » entre permanents et occasionnels), mais aussi parce que chez les pompiers, cette clause de disparité de traitement a causé une double division (une première entre pompiers embauchés avant et après juin 1998 et une seconde, entre les pompiers pouvant être dédommagés et les exclus par la décision du TDPQ). Finalement, la troisième façon de présenter la brèche existante dans la solidarité du collectif sera abordée dans la section une mémoire collective qui oublie, puisque le temps a joué un rôle important dans la (non) reconnaissance des iniquités.

La minorité qui s'exprime

Si dans les cas étudiés, les plaignants s'estimaient unanimement lésés, certaines nuances prennent toute leur importance dans la suite des événements. Ces nuances doivent nécessairement être prises en considération pour mener à bien la compréhension de la situation. Pour ce faire, il faut d'abord rappeler que, dans le cas des constables spéciaux, le groupe de membres se croyant discriminés a déposé une plainte à CDPDJ, contre l'employeur et le syndicat, tandis que chez les pompiers, les plaignants n'entendaient pas inclure leur syndicat lors du dépôt de la plainte. Cet ajout s'est fait par la CDPDJ. Malgré cela, devant le TDPQ, l'association syndicale des pompiers ne s'est pas défendue sur ce point; elle reconnaissait que cette entente avait été négociée de bonne foi et qu'elle en était co-responsable avec l'employeur. Or, il en va autrement de l'association syndicale des constables spéciaux, qui s'est dissociée de l'employeur et a invoqué son manque de pouvoir face à la machine gouvernementale et la difficulté de négociation : « le fusil sur la tempe », comme facteurs atténuants.

Néanmoins, le ressentiment à l'égard du syndicat et de l'employeur chez les constables spéciaux occasionnels est important; ils ont eu l'impression d'être abandonnés. Pour illustrer ce constat, nous reprenons à nouveau l'expression du constable #31 : « nous avons été vendus, pas trahis, parce que c'est fort [dire], mais vendus, oui ». Tandis que d'autres exprimeront leur désenchantement en qualifiant leur ministère de « ministère de l'insécurité publique ». Toutefois, suite au dépôt de la plainte, ce groupe informel désabusé ne prendra pas d'autre initiative, comme de rechercher à

remplacer l'exécutif en place, n'y même de s'impliquer davantage en participant aux assemblées syndicales afin d'en arriver à négocier un règlement à l'amiable. Au contraire, des neuf plaignants⁵⁰³ encore à l'emploi comme constable spécial, un seul s'est présenté et fait élire comme membre de l'exécutif syndical, et ce, pour un seul et unique mandat. Son but : s'assurer d'avoir un fond de roulement syndical adéquat (les finances étaient à sec) et faire amender la constitution afin de limiter le pouvoir de l'exécutif syndical. De surcroît, les huit autres plaignants ont témoigné de leur désintéressement voire de leur méfiance envers le syndicat, justifiant ainsi leur absence aux assemblées générales.

Dans le cas des pompiers, à l'opposé, les plaignants participent aux assemblées syndicales et réclament des actions de la part de l'exécutif. Des négociations informelles se tiennent entre l'exécutif syndical et les représentants des plaignants, bien que celles-ci ne permettent toutefois pas de dénouer l'impasse. En effet, forts d'une première décision du TDPQ leur étant largement favorable, les membres du GAPES choisiront d'attendre le jugement de la Cour d'appel. Ainsi, le sujet deviendra tabou dans les casernes, selon la majorité des intervenants. Il en sera ainsi à cause du double clivage mentionné antérieurement (avant/après la deuxième échelle et entre exclus/compensés) et parce que le syndicat a été mis en cause avec la ville. Nous y reviendrons plus loin, car la décision rendue par le TDPQ – ordonnant au syndicat et à la ville jugés conjointement responsables, de payer le manque à gagner des pompiers discriminés par la double échelle - a comme le rapportait l'intervenant 25 « [...] jeté une douche froide sur la sympathie à la cause des « Gapeux⁵⁰⁴ », le syndicat étant nous autres. » puisque selon plusieurs intervenants « [...] les plus vieux concernés au premier chef, puisqu'ils avaient accepté la deuxième échelle, étaient partis ou partiraient bientôt à la retraite, ils ne seront plus là pour payer. »

En résumé, des recours ont pu être intentés. Cependant, ces plaintes déposées contre l'association ont fragilisé la solidarité de l'association. La ségrégation générationnelle et la difficile conciliation intra-organisationnelle feront en sorte que l'arrimage entre la mise en œuvre du droit à l'égalité et l'action syndicale sera ardu. De plus, la méconnaissance des institutions et des moyens

⁵⁰³ En 2012, il ne reste plus que huit plaignants à l'emploi chez les constables spéciaux, puisque l'un d'entre eux a obtenu un poste comme agent de la paix en services correctionnels, à l'été 2011.

⁵⁰⁴ Au risque d'être redondant, « gapeux » est un surnom péjoratif donné aux pompiers-plaignants.

d'actions adéquats se traduira par de trop longs délais. Ces délais causeront des frictions importantes au sein des associations, mais le temps passant aura aussi des conséquences positives. Voyons en quoi.

Un clivage important, mais s'atténuant progressivement

En effet, le passage du temps atténuera une partie des tensions entre constables occasionnels et permanents, entre pompiers anciens et membres du GAPES, notamment grâce aux nombreux départs à la retraite et aux décisions de la Cour d'appel qui viendront infirmer les décisions rendues par le TDPQ. Cependant, le ressentiment et la suspicion des plaignants en regard des différentes instances judiciaires augmenteront de façon quasi-proportionnelle à la baisse de tension entre collègues.

Aujourd'hui, il ne reste que deux constables spéciaux permanents de l'ancienne garde, l'un d'entre eux étant au surplus en congé de maladie à long terme. Le dernier présentement en place, aux dires de l'intervenant #49, « n'est toujours pas plus cordial, mais au moins il est seul ». Du reste, des dix-sept plaignants originaux, il n'en reste que huit encore en service en 2013. Si bien que le climat de travail entre collègues est plus serein qu'auparavant, mais les répondants discriminés demeurent très amers. Au moment de nos entrevues, ils étaient toujours en attente d'un règlement, donc encore en mode espoir (plus ou moins grand) d'être finalement dédommagés. Le jugement rendu en janvier 2013 par la Cour d'appel les a laissés sans voix⁵⁰⁵. S'ils peuvent, jusqu'à un certain point, accepter la notion de prescription des délais, ils ne s'expliquent pas que l'on ne reconnaisse pas la discrimination et que l'on mette en évidence des avantages qui n'en sont pas pour justifier cette décision.

Chez les pompiers, c'est plutôt la nature du travail qui finira par atténuer les dissensions entre les membres du GAPES et les autres. L'esprit d'équipe, la cause qui était un non-sujet dans les casernes, la période d'embauche massive, les attentes de la nouvelle génération de pompiers, la fierté d'appartenir à la communauté des pompiers, les résultats des négociations suivantes venant palier les manques à gagner, la ténacité de l'association syndicale à résister à l'embauche de pompiers occasionnels (précarité) malgré le nouveau statut de « pompier flottant », sont les principaux facteurs

⁵⁰⁵ En avril 2013, nous avons tenté de rejoindre cinq répondants par téléphone. Trois d'entre eux ont accepté de nous faire des remarques concernant la décision de la Cour d'appel, ce sur quoi ces éléments sont basés.

ayant contribué à la résorption du clivage, outre les départs à la retraite. Toutefois, si la dissidence entre les membres du GAPES devant être indemnisés en vertu du jugement du TDPQ et les exclus s'est aussi estompée grâce à ces facteurs, les mises à la retraite auront joué un rôle catalytique. En fait, les départs à la retraite ont exacerbé la différence entre les membres du GAPES et les exclus, ceux-ci se sentant alors doublement trahis par le système. Effectivement, non seulement ils ne seront pas dédommagés, mais en plus ils verront leurs cotisations syndicales augmentées afin de défrayer l'indemnisation des membres inclus par le jugement du TDPQ. Les questions de principes et de solidarité sont remises à l'ordre du jour. Ne serait-on pas en train de créer une nouvelle forme de discrimination afin d'en régler une plus ancienne, puisque ce ne sont pas les bonnes personnes qui devront payer pour les erreurs du passé? Finalement, selon un membre de l'exécutif⁵⁰⁶, la décision rendue par la Cour d'appel viendra en infirmant la décision du TDPQ effacer toute l'insécurité en lien avec le coût de cette saga. Aussi, concernant la décision rendue par la Cour d'appel en novembre 2011, précisons à nouveau que la majorité des plaignants, lors de nos entrevues, s'était résignée à perdre sa cause. Quatre raisons furent principalement invoquées : les coûts liés à celle-ci étaient considérables, les dés pouvaient être pipés en faveur des instances publiques, seule une minorité se voyait compensée et finalement les longs délais n'étaient certes pas en leur faveur. Ils ont joué le tout pour le tout et ils ont perdu.

Bref, le temps fera son œuvre, si bien que différentes mesures telles que les mises à la retraite, l'embauche de nouveaux employés (constables comme pompiers), les nouvelles exigences de recrutement, la création d'une nouvelle catégorie d'emploi (RTP chez les constables et « flottant » chez les pompiers) ou encore le transfert de plusieurs constables spéciaux de la région de Montréal afin de combler les départs à la retraite (postes permanents en région) finiront par atténuer le clivage entre les régions, entre les générations et entre les travailleurs aux différents statuts d'emploi. Ces départs massifs à la retraite du début des années 2000 auront un autre effet important, effet que nous analyserons dans la prochaine section et que nous nommons : une mémoire collective qui oublie.

⁵⁰⁶ Cette personne nous a contactée lorsqu'il a reçu le jugement de la Cour d'appel. L'exécutif a reçu ce jugement avec beaucoup de soulagement. Ce soulagement sera plus grand encore lorsque la Cour suprême refusera d'entendre l'appel : cette cause était enfin et officiellement derrière eux.

Une mémoire collective qui oublie

Ainsi, en 2011, comme nous l'avons auparavant mentionné, ne demeurent en service chez les constables spéciaux qu'un seul permanent de l'époque du déficit zéro et que huit constables membres du groupe ayant déposé une plainte. De sorte que les intervenants rencontrés possédant entre dix et quinze ans d'ancienneté ont confirmé que leur connaissance de la cause découlait directement de discussions survenues avec l'un ou l'autre des plaignants, puisqu'aucun des exécutifs syndicaux n'a vraiment abordé cette problématique auprès des nouveaux membres. Plus encore, puisque cette information est significative, nous le réitérons, la dizaine de constables que nous avons tenté de rencontrer ayant moins de deux ans d'ancienneté n'ont pas été retenus pour une entrevue, compte tenu qu'aucun d'entre eux n'était au courant de la cause, pourtant en cours de procédure devant la Cour d'appel. Les longs délais entre les démarches, la dispersion ou le départ de plusieurs plaignants sont en partie responsables de cette méconnaissance.

Ceci dit, aucun des répondants rencontrés n'a paru être surpris de cette situation. Le sujet (la plainte à CDPDJ) n'a que très peu été discuté lors des assemblées générales, malgré certains coûts encourus et d'autres à venir, dans l'éventualité où les plaignants obtiendraient gain de cause. Cela n'a cependant pas empêché certains membres de l'exécutif de travailler auprès des représentants du ministre afin d'obtenir que le paiement des montants qui seraient accordés en dédommagement soit totalement absorbé par le Conseil du trésor.

Chez les pompiers, ce phénomène de « la mémoire collective qui oublie » ne se répercute pas de la même façon. Les plus jeunes, bien que sachant peu ou pas expliquer l'origine de la cause, en connaissaient en partie l'historique et les dissidences reliées à celle-ci. Cependant, souvent pompiers de père en fils ou d'oncle à neveu, ils apprécient la sécurité d'emploi et l'accès aux avantages sociaux dès leur embauche. Du reste, à la suite de la décision du TDPQ, il est clair que tous les pompiers engagés après 2003 sont dorénavant assujettis à cette deuxième échelle salariale. Donc, le « combat » mené par les membres du GAPES ne les concerne pas, si ce n'est que pour une faible préoccupation en lien avec le taux des cotisations syndicales. En outre, comme la première échelle a été retirée de la convention collective signée en 2010 et qu'elle a été bonifiée au fil des négociations syndicales subséquentes, les plus jeunes vivent très bien avec celle-ci.

Succinctement, cette brèche dans l'unité du collectif découle de la divergence des intérêts entre les différents membres de l'association syndicale ; elle est le résultat d'un rapport de force inégalitaire entre les différentes factions. Elle a également été la source de l'augmentation des préjugés, principalement d'ordre intergénérationnel chez les pompiers et antisyndicaux chez les constables spéciaux. Cela étant, ces brèches dans la solidarité syndicale auront des effets sur la crédibilité des acteurs syndicaux et sur celle des différentes institutions en cause. Voyons maintenant en détail les séquelles produites par cette division du collectif.

II) La perte de crédibilité des acteurs syndicaux à la suite de ces événements

En théorie, il est admis que l'association syndicale représente l'ensemble des salariés et que les résolutions s'adoptent selon le vote majoritaire tenu en assemblée générale; ainsi va la démocratie syndicale. En pratique, il apparaît que les concessions se font souvent sur le dos des minorités. À ce propos, tant le cas des pompiers de Laval que celui des constables spéciaux sont explicites. Dans les deux cas, en période d'austérité et de restructuration, beaucoup moins d'importance a été accordée à la notion d'égalité. L'objectif des négociateurs, qui ne disposaient pas de la même marge de manœuvre dans ce contexte de déficit zéro, se résumait à gérer les compressions. De plus, ceux-ci étaient confrontés aux mêmes dilemmes: répondre aux demandes imposées par le gouvernement et aux besoins divergents des membres.

Si chez les pompiers le choix de l'exécutif syndical a été de faire porter sur les travailleurs à venir le poids des compressions exigées – les balises étant : pas de gel de salaire et pas de demi-pompiers – chez les constables spéciaux la décision de l'exécutif a été d'accepter la diminution des salaires des constables occasionnels en échange du maintien de leur lien d'emploi – compte tenu de leur absence dans la région de Québec et de la menace qui pesait alors sur les mises à la retraite assistées. Conséquemment, dans les deux cas (quoique pour des raisons différentes), les travailleurs lésés se sont sentis « vendus » par leur exécutif réciproque. En revanche, chez les pompiers de Laval, les autres répondants admettaient que l'exécutif syndical avait bien respecté son mandat. La preuve: ce contrat a été adopté avec plus de 80 % d'appui. D'ailleurs à cet égard, souvenons-nous que selon plusieurs répondants la fierté et l'image du collectif des pompiers avaient été malmenés dans les journaux, à la suite de la décision du TDPQ. Les constables spéciaux admettront quant à eux que seul

le conseil syndical a entériné la décision du comité paritaire, ceci confirmant le manque de transparence et de considération envers le *membership* dont faisaient preuve les anciens exécutifs syndicaux.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les différentes actions n'ont pas été entreprises au même rythme dans les deux cas. Même si elles ont été plus spontanées chez les constables, leur plainte n'a toutefois pas été déposée devant la CDPDJ avant 1999-2000, tandis que chez les pompiers, les plaignants déposeront leurs plaintes seulement en 2003-2004, par vagues successives et après avoir donné une chance à l'exécutif de corriger une première fois la convention collective.

Aux élections suivant l'adoption des clauses « orphelin », les deux exécutifs seront défaits. Néanmoins, il n'est pas évident que cette défaite soit directement reliée aux résultats des négociations. D'une part, parce que chez les pompiers, ce contrat a été accepté avec une large majorité, d'autre part, parce que chez les constables spéciaux, les constables occasionnels lésés étaient minoritaires à cette époque (à peine une vingtaine de constables occasionnels sont demeurés en emploi, la majorité d'entre eux ayant préféré tout simplement quitter leur emploi).

Chez les pompiers de Laval (excluant les membres du GAPES), le problème venait des conséquences de la discrimination. C'est pourquoi, dans le discours des pompiers, la notion de la sécurité d'emploi se confond avec celle de disparité de traitement. De quoi se plaindraient les « gapeux »? N'ont-ils pas pourtant obtenu des postes permanents, la sécurité d'emploi, l'accès au temps supplémentaire? De toute évidence, chez les pompiers, être victime de discrimination, c'est plutôt « être perdant, être traité différemment, être un citoyen de deuxième classe, ne pas avoir accès aux mêmes bénéfices [que les autres] ». Certains répondants croient même que les membres du GAPES se complaisent dans leur « malheur ». Il en va autrement pour les constables spéciaux. Effectivement, sans admettre que les plaignants ont été discriminés, l'ensemble des répondants affirment que les plaignants ont été traités injustement, que « l'on n'enlève pas des droits acquis », qu'ils devraient être compensés.

Tant chez les pompiers que chez les constables spéciaux, le manque de connaissance sera évoqué à titre justificatif, quoiqu'à différents niveaux. Alors que chez les pompiers, il s'agit de l'effet du « si l'on avait su », chez les constables, près de 80 % des répondants conviendront que les personnes impliquées en tant que représentants syndicaux manquent souvent de connaissances, de formation et de ressources pour exercer leurs fonctions convenablement – peut-être parce qu'ils sont d'une autre époque. Des intervenants vont en revanche considérer que certains d'entre eux ont été à la solde du patronat, en échange du maintien de leurs avantages personnels. Nous le rappelons, une telle opinion ne semble pas basée sur des faits, mais constitue plutôt une perception liée à des négociations défensives, à un taux de roulement important qui découle du recrutement (le poste servant de tremplin professionnel pour les techniques policières), à des conditions de travail précaires et à des taux de salaires jugés insuffisants pour les tâches exécutées.

Chez les pompiers, suite aux résultats exposés au chapitre 6, nous savons que si c'était à refaire et s'il n'en tenait qu'à la majorité des répondants, plutôt que de négocier une deuxième échelle, les jeunes auraient pu être embauchés sous un statut de temporaire, et ce, même si cela signifiait pour eux avoir une moindre sécurité d'emploi, moins d'avantages sociaux et un moindre sentiment d'appartenance, bref, une plus grande précarité. Cela découle, sans doute, de l'incertitude, des clivages et des coûts générés par les démarches de l'association parallèle (GAPES) qui auront laissé un arrière-goût amer. Plus étonnant encore, certains membres du GAPES, afin d'éviter un nouveau déchirement, opteraient également pour cette option — celle d'introduire un statut temporaire — dans le futur, à l'instar de certaines associations de pompiers et de policiers, s'il fallait encore négocier des restrictions à la masse salariale, au grand dam de l'exécutif en place⁵⁰⁷ et des quelques plus anciens, pour qui la permanence est le résultat de plusieurs années de combat. Pour eux, cette permanence a définitivement un prix. C'est d'ailleurs là le parfait exemple illustrant comment l'appartenance au groupe, au clan des pompiers, prime sur celle de l'adhésion syndicale.

Contrairement aux pompiers de Laval, il apparaît clairement que l'exécutif syndical des constables spéciaux n'a pas de réel pouvoir de négociation face au Conseil du trésor, aux dires des

⁵⁰⁷ Rappelons que, depuis 2009, il existe une classe de « pompier-flottants ». Ceux-ci, bien qu'employés permanents à part entière comme les autres, n'ont pas de caserne d'attache. Ils vont combler les besoins ponctuels de caserne en caserne. Cette solution permet de réduire sensiblement les coûts reliés au temps supplémentaire, mais diminue le sentiment d'appartenance des individus, en marge des casernes.

anciens représentants élus, compte tenu du fait que le syndicat des constables spéciaux est en fait le plus petit syndicat au sein du ministère de la Sécurité publique. Ce syndicat, comptant moins de trois cents membres, fait difficilement le poids lors des négociations, parce que l'arbitrage des différends durement acquis n'est pas exécutoire et parce que le service des constables spéciaux n'est que peu reconnu à l'intérieur du ministère, tant au niveau de sa fonction que de son mandat. Ce manque flagrant de reconnaissance est également observé par la direction du service.

Si l'exécutif syndical des pompiers de Laval a le sentiment du devoir accompli, prenant en considération le fait qu'ils ont réussi à récupérer toutes les concessions faites en 1998 tout en limitant la précarité et les disparités de traitement, il en va autrement chez les constables. L'élection du nouvel exécutif en décembre 2010 semble susciter un peu plus d'intérêt pour la cause syndicale. Tous les répondants reconnaissent effectivement un changement de garde et d'attitude depuis le changement à la présidence. Ceci étant dit, si les moins de quinze ans d'ancienneté sont optimistes, les autres sont toujours méfiants. L'exécutif admet que l'articulation est déficiente entre les différents niveaux de la structure syndicale. Quoiqu'il en soit, les dernières négociations, conclues à l'automne 2011, auront permis quelques rattrapages intéressants dont la réduction de l'échelle salariale de dix à huit échelons.

Ceci dit, la division au sein des associations syndicales est maintenant moins importante. De l'avis des différents répondants, le climat de travail s'est amélioré et le dossier a suivi son cours. La direction, tant chez les pompiers que chez les constables, se questionne quant à elle sur la réalité changeante de la main-d'œuvre, sur les impacts de l'arrivée de nouveaux employés (plus particulièrement des femmes et des jeunes de la nouvelle génération, plus technologiques et plus scolarisés). Toutefois, chez les constables spéciaux, il reste beaucoup à faire afin de diminuer le fort taux de roulement qui persiste.

En résumé, à l'instar de Legault (2005 : 699), sachant que « la division du collectif syndiqué multiplie les situations de conflits intra-organisationnels et intergénérationnels dans les milieux syndiqués, en plus d'entraîner une segmentation des rapports sociaux » (Legault, 2005 : 699), nous avons constaté lors de notre étude que les effets inattendus en regard des disparités de traitement se traduisent notamment par une incompatibilité d'intérêts, pouvant causer des ruptures dans la solidarité syndicale. À cela, plusieurs raisons. D'une part, cette situation amène dans les milieux de travail des

problèmes de confiance, d'adhésion syndicale, des conflits tant générationnels qu'idéologiques, beaucoup de non-dits, et cela, souvent au nom d'impératifs économiques. En contrepartie, ces clauses de disparité de traitement permettront (compte tenu de l'état actuel du droit et des jugements rendus par la Cour d'appel) de contourner le problème de discrimination au sens de la Charte québécoise et de décourager le recours aux poursuites juridiques qui sont longues et trop coûteuses, tant financièrement qu'émotionnellement.

III) Des coûts importants

Les derniers effets inattendus que nous aborderons sont reliés aux coûts réels et potentiels liés à la saga des clauses « orphelin ». La négociation de disparité de traitement est fondamentalement liée à une stratégie de rationalisation, comme nous l'avons abondamment illustré. Étrangement, si les jugements rendus par le TDPQ avaient tenu la route en appel, ce sont des centaines de milliers de dollars qui auraient dû être remboursés aux plaignants par les employeurs (le gouvernement du Québec et la ville de Laval) et les associations syndicales (puisque'elles avaient été reconnues solidairement responsables, 50% pour l'association des pompiers et 30% pour celles des constables). De nos entrevues, nous retenons que deux points apparaissent spécialement préoccupants pour les répondants en termes de coûts: la lourdeur et la longueur du processus judiciaire. Or, la lourdeur renvoie à l'administration de la justice à travers les différentes instances, tandis que la longueur réfère aux délais qui découlent du long et coûteux processus judiciaire québécois. Nous développons ces deux éléments dans ce qui suit.

L'administration de la justice

Le développement de la jurisprudence et de la doctrine établit que le système juridique du droit du travail québécois repose sur la coexistence de forums compétents. Ces compétences peuvent être concurrentes ou exclusives et plus rarement concomitantes. De ce fait, la défense de la discrimination en milieu du travail devient un enjeu particulièrement complexe.

En effet, le droit du travail s'administre à partir d'une pluralité de règles appartenant à différentes sphères du droit étatique — législation du travail, incluant notamment le *Code du travail*, le *Code civil*, les différentes Chartes voire même le droit criminel — ou émanant des acteurs du milieu de travail comme la convention collective, le contrat individuel du travail ou les politiques d'entreprises incluant les us et coutumes (Vallée, 2006b : 241). Le regard que portent Vallée et Gesualdi-Fecteau, (2007 : 155-160) sur le droit du travail et sur la cohabitation de sources très diversifiées permet d'expliquer en partie la difficile articulation entre les règles négociées collectivement (la convention collective) et le droit externe (hiérarchie des droits et des règles). De plus, comme le constatent les auteures, cette pluralité des sources de droit s'accompagne d'une pluralité de recours. Or, les cas des pompiers et des constables spéciaux démontrent que la méconnaissance de ces différentes sphères d'intervention a été très « coûteuse » aux plaignants, d'où la pertinence de la question posée par Trudeau (2005 : 499) : « [Ces différentes instances] permettent-elles dans tous les cas d'offrir les garanties d'impartialité, d'indépendance, de compétence et d'accessibilité qui conviennent aux impératifs de l'adjudication en matière de droits fondamentaux? » Puisque dans les faits, il appert que « chaque tribunal spécialisé est susceptible d'appréhender les droits fondamentaux à travers le prisme de sa spécialisation, au risque d'insérer certains biais dans leur interprétation » (Trudeau, 2005 : 515).

Dans les cas à l'étude, nous avons relevé trois interprétations différentes de la notion de l'effet continu du préjudice causé aux plaignants, par la clause « orphelin » : une première, celle de la CDPDJ, pour qui à chaque période de paie le préjudice est récurrent; une seconde, celle du TDPQ, pour qui le préjudice chez les pompiers prend fin en 2003, au moment où le dernier pompier affecté à l'échelle d'avant 1998 atteint son dernier échelon, rendant du coup l'échelle obsolète (une durée d'ascension totale de cinquante-cinq mois); et finalement, l'évaluation de la Cour d'appel, qui interprètera très restrictivement les délais de prescription d'un recours possible, en se basant sur les délais de prescription du *Code civil du Québec*⁵⁰⁸, même s'il était question de faire corriger une situation discriminatoire reliée aux droits fondamentaux. De même, la juge Bich, dans sa décision concernant l'appel des pompiers de Laval⁵⁰⁹, a interprété très largement, à l'opposé, l'exception de la discrimination fondée sur l'âge (« sauf dans la mesure prévue par la loi ») prévu par l'article 10 de la

⁵⁰⁸ En se basant sur la décision : *Université Laval c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse* [2005] R.J.Q. 347 (C.A.), 2005 QCCA 27 paragraphe 151.

⁵⁰⁹ *Association des pompiers de Laval c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, 2011 QCCA 2041. par [54] « [...] C'est bien le cas ici de la Loi 414 et le fait que l'exception soit implicite plutôt qu'expresse ou indirecte plutôt que direct n'y change rien [...] »

Charte, en affirmant que la *Loi concernant la négociation d'ententes relatives à la réduction des coûts de main-d'œuvre dans le secteur municipal* prévoit de façon implicite cette exception fondée sur l'âge.

Les cas à l'étude illustrent aussi d'autres difficultés. Par exemple, celles d'ordre budgétaire ou procédural incluant l'administration de la preuve, les règles spécifiques à respecter et le correctif demandé en découleront directement. Ainsi, le cas des pompiers de Laval, à l'instar des pompiers de Sherbrooke, aurait pu être présenté devant la Commission des normes du travail selon l'article 102 de la *Loi sur les normes du travail*, tandis que tant pour les pompiers que pour les constables spéciaux, devant le refus de l'exécutif syndical de défendre les griefs, la cause aurait pu se retrouver devant la Commission des relations de travail en vertu de l'article 47.2 du *Code du travail*, pour manquement au devoir de représentation. De plus, il faut s'interroger sur l'impact de la décision de la CDPDJ de ne pas porter en appel devant la Cour suprême le cas des constables spéciaux. Ces questionnements, mêlant plus ou moins harmonieusement les différentes sources du droit, révèlent deux effets majeurs pour les différents acteurs syndicaux : d'une part, non seulement la possible mise à mal des finances du collectif, mais aussi la question de la responsabilité financière (qui règlera la facture); d'autre part, la capacité ou non de mobilisation syndicale, puisque d'autres enjeux de négociation cruciaux sont à prévoir.

À qui la facture ?

Advenant la confirmation des décisions rendues par le TDPQ, le premier impact soulève directement la question «mais à qui ira la facture?» Dans les faits, les délais qui se sont écoulés entre la signature de l'entente et la mise en œuvre du jugement feront en sorte que les personnes imputables, maintenant retraitées, ne seront pas responsables du paiement ou du remboursement aux plaignants des pertes encourues, lors de la négociation de la clause «orphelin», d'où le dilemme. Cela étant, les finances de l'association des pompiers de Laval sont en meilleur état que celles des constables spéciaux, puisque le petit syndicat ne dispose pas d'une grande réserve⁵¹⁰.

⁵¹⁰ Le fond de roulement est constitué à partir des cotisations syndicales, servant à peine à couvrir les frais d'exploitation. Une certaine partie est mise en réserve pour l'administration des griefs.

D'ailleurs, à ce jour, les cotisations des constables spéciaux ont été plus d'une fois augmentées afin de constituer une réserve, aux fins des dépenses encourues dans cette cause. La question qui se pose alors : ne crée-t-on pas ici une injustice pour en réparer une autre? En effet, les plaignants (s'ils sont encore à l'emploi) et tous les constables spéciaux actifs verront leurs cotisations augmentées, soit afin de rembourser les plaignants, soit afin de renflouer les fonds à la suite d'une faillite⁵¹¹. La question est particulièrement préoccupante chez les constables, puisque comme précédemment mentionné, plus d'une dizaine de jeunes constables n'étaient pas au courant de la cause en cours depuis quelques années déjà. En fait, si un constable spécial embauché dans les cinq dernières années n'a pas partagé son quart de travail avec l'un des plaignants depuis son entrée au ministère ou s'il ne s'implique pas dans la vie syndicale, il n'a que peu de chance de connaître la situation, à la lumière de nos entrevues. Les finances de l'association des pompiers seraient amputées du montant final déboursé, si nécessaire une nouvelle hypothèque serait levée afin d'honorer leurs obligations. Dans les deux cas, plusieurs répondants faisaient le constat que ce ne seraient pas vraiment aux signataires de l'entente de réparer l'iniquité ayant vu le jour avant même leur propre embauche. Même si les jugements ont été renversés, les syndicats ont encouru des dépenses importantes pour couvrir les frais de défense reliées à ces causes, et ceux-ci ont été en grande partie défrayés par les cotisations des « nouveaux ».

La capacité de mobilisation

Le deuxième impact concerne la mobilisation et la reconnaissance de l'association syndicale. Il est admis que chez les pompiers, le sentiment d'appartenance passe avant tout par la confrérie des pompiers, beaucoup plus que par l'adhésion syndicale. Ceci dit, la participation aux assemblées ne semble pas problématique, d'autant que l'exécutif syndical bénéficie de la confiance des membres. Le cas de la clause « orphelin » est définitivement derrière, les procédures suivent leur cours normal et tous s'entendent pour veiller à ce qu'une telle situation ne se reproduise plus. Cependant, la manière d'y arriver ne fait pas l'unanimité, comme nous l'avons vu au chapitre 6.

Chez les constables spéciaux, la situation est beaucoup plus ambiguë. Le manque de reconnaissance liée à la profession transforme le poste pour plusieurs nouveaux constables spéciaux en

⁵¹¹ La faillite n'est pas automatique lorsqu'une organisation devient incapable de payer. *La loi sur la faillite et l'insolvabilité*, la constitution de l'association et le *Code civil* sont autant de règles qui encadreraient cette démarche.

un tremplin professionnel, permettant d'atteindre une carrière non seulement plus lucrative, mais aussi mieux reconnue. Devant une telle situation, le syndicat aura fort à faire afin d'augmenter la participation des membres. Une situation difficile attend aussi l'association syndicale afin de regagner la confiance des plaignants. Selon leurs témoignages, qu'ils gagnent ou qu'ils perdent, les plaignants n'ont plus vraiment d'intérêt ni de sympathie envers le mouvement syndical⁵¹². Cependant, différents témoignages démontrent qu'il subsiste une lueur d'espoir depuis l'arrivée d'un nouveau président en 2010.

Encore à ce jour⁵¹³, à Montréal surtout, les relations de travail sont exécrables aux dires de plusieurs répondants. Certains cadres font la vie dure aux constables occasionnels qui, n'ayant aucune garantie concernant leurs nombres d'heures travaillées, par peur de représailles, n'osent pas se plaindre. Quelques griefs de harcèlement ont été déposés, mais peu d'actions ont été entreprises par l'employeur et les travailleurs n'osent pas mettre plus de pression, encore une fois de peur d'envenimer la situation. De sorte que, comme présenté au chapitre 6, plusieurs répondants expliquent le faible taux de rétention chez les constables spéciaux par ce climat de travail malsain – où règne la culture de l'arbitraire tant pour la distribution des horaires que pour celles des postes – et par le mince degré de reconnaissance du travail des constables spéciaux, tant au sein du ministère que dans le public en général.

Cette difficile capacité à susciter l'adhésion des membres pourrait s'avérer fatale pour la crédibilité du mouvement syndical, notamment en ce qui concerne le rééquilibrage des régimes de retraite. La perte d'acquis dans un monde traditionnellement protégé (syndiqué) et l'intrusion de statuts précaires consolident voire légitiment l'incertain pour les travailleurs, contribuant à la dévalorisation de l'action syndicale, comme en témoignent sans équivoque les deux cas à l'étude. Le cas des constables spéciaux en fait la démonstration concrète, tandis que la ténacité et la fierté de l'association des

⁵¹² Pour le redire, chez les constables spéciaux, le climat de travail n'ait jamais été un climat exempt de turbulence, la ségrégation entre les deux classes d'employés est importante et perdure depuis longtemps (rappelons le cas «eux-autres vs. nous-autres», entre occasionnels et permanents). Faut-il le répéter, c'est dans ce climat qu'apparaissent, avec l'objectif du déficit zéro, de nouvelles sources de tension. L'accès aux primes de préretraites conditionnelles à la réduction récurrente de la masse salariale accentue la division entre les régions de Québec et de Montréal (Est/Ouest). L'entente ratifiée en 1996 deviendra le point culminant des dissensions tant entre constables spéciaux permanents et occasionnels, qu'entre les constables spéciaux des deux régions.

⁵¹³ En septembre 2013, le président de l'association nous a confirmé lors d'un appel téléphonique que le climat était toujours tendu à Montréal, ainsi que l'existence de difficultés persistantes en lien avec le statut d'occasionnels.

pompiers de Laval, dans sa réussite à limiter les statuts de pompiers occasionnels, confirment l'importance de ces enjeux.

En résumé, mesurer les effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité c'est aussi questionner tant la légalité et la légitimité des clauses « orphelin » que le devoir de représentation. S'intéresser à l'effectivité permet d'évaluer les effets sociaux susceptibles d'être engendrés par la mise en œuvre de la norme d'égalité. C'est ce que Rocher (1998 : 142) définissait comme « l'effectivité observée. » Ainsi, notre étude démontre de façon générale que les travailleurs peuvent être mal protégés tant à cause des délais nécessaires lors du traitement des plaintes déposées que devant l'incapacité du droit d'être un vecteur de réelle égalité. Il se produit alors des déchirures dans l'unité du collectif, notamment parce ces clauses « orphelin » conduisent les membres à contester leur propre association.

Ainsi, les effets concrets liés à la signature d'une clause « orphelin » peuvent se traduire par l'émergence de conflits de droits et la naissance d'une association parallèle, tandis que les effets symboliques liés à la représentation de la norme se définiront par la satisfaction des parties signataires (se matérialisant en légitimité et validité de la clause « orphelin »). Quant à elle, la discrimination se mesure à ses effets directs. Les effets immédiats et différés ajoutent un élément longitudinal à l'étude et démontrent que la norme juridique et ses effets sont en réalité loin d'être statiques, évoluant dans le temps. Si l'effet immédiat le plus percutant demeure la fragilisation de l'unité du collectif, les effets différés ont évolué en fonction des actions et des réactions qu'elles entraînent. Concernant les effets attendus, si les négociateurs considéraient avoir réussi « à sauver les meubles », les contre-effets répertoriés démontrent une augmentation des préjugés, une perte de crédibilité à l'égard du mouvement syndical, des enjeux aux consonances différentes et les difficultés de la mise en œuvre des recours disponibles.

Le cas des constables illustre spécifiquement les failles du droit du travail québécois en lien avec le statut d'emploi. Les effets économiques néfastes subis par tous ces travailleurs ne seront jamais réparés, compte tenu qu'au final la nouvelle échelle salariale n'a pas été reconnue discriminatoire par la Cour d'appel⁵¹⁴ du Québec en janvier 2013. Le cas des pompiers, pour sa part, expose à quel point

⁵¹⁴ *Québec (Procureur général) c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, 2013 QCCA 141 (CanLII).

les syndicats locaux lorsque confrontés à des intérêts divergents doivent porter une attention toute particulière à la négociation de clauses non-discriminatoires, sous peine de voir la solidarité du collectif malmenée. D'autant plus que, comme l'écrivaient Blackett et Sheppard (2003 : 474), les employeurs, face à des demandes de rationalisation et de restructuration, ont tendance à accorder moins d'importance à la notion d'égalité en période de récession.

Notre étude démontre aussi que certains effets reliés à la négociation d'une seconde échelle salariale ont toujours des répercussions sur les stratégies de négociation, tant actuelles que futures⁵¹⁵. Des préoccupations majeures concernant la survie de la profession, l'équilibre des régimes de retraite ou encore l'équité générationnelle et professionnelle apparaissent, compte tenu du fait que les travailleurs « discriminés » d'hier seront les seniors de demain. De ces appréhensions découlent l'apparition de nouveaux enjeux de négociation : « Quelle précarité choisira-t-on? », « Quels enjeux pour le devoir de représentation? »

Notre devis de recherche proposait un cheminement devant permettre de répondre à la question centrale de notre étude – Les effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité sur l'acteur (action) syndical à la suite de la négociation d'une clause « orphelin »? Dans un premier temps, il fallait mesurer et présenter les effets de la mise en œuvre, l'objet de chapitre. Nous pouvons maintenant passer à la dernière étape : la discussion. Le propos sera organisé autour de nos quatre propositions et leurs sous-propositions respectives et autour de trois axes : un devoir de représentation plus exigeant; les structures mises à mal; la nature des changements dans les relations entre les membres et le syndicat.

⁵¹⁵ Au moment de nos entrevues, le jugement de la Cour d'appel n'était pas encore rendu. À ce moment, une autre grande préoccupation évoquée concernait les plus jeunes constables, ceux embauchés dans les deux dernières années, qui ne connaissent pas la cause et qui n'ont jamais pu se prononcer sur ces événements passés, mais qui pourtant devraient en assumer les coûts si le jugement se voyait maintenu (notamment via l'augmentation des cotisations syndicales). **Cela dit**, les frais d'avocats relatifs à la cause devront tout de même être défrayés à même les cotisations syndicales.

Chapitre 9 La discussion

Les résultats présentés aux chapitres précédents démontrent clairement que les syndicats locaux sont confrontés à des intérêts divergents, intérêts qui ne doivent toutefois pas entraîner l'adoption de mesures discriminatoires, sous peine de voir l'unité du collectif mise à mal. Puisque l'intrusion de travailleurs précaires, dans un monde où les salariés bénéficiaient traditionnellement de contrats d'emploi à durée indéterminée (temps plein), accroît inévitablement l'incertitude pour les différents acteurs syndicaux (l'incertain pouvant ici se concevoir comme la perte de repères, de certitudes ou d'acquis pour le mouvement syndical), notre étude questionne également la notion de citoyenneté au travail. Reste désormais à répondre aux interrogations soulevées par notre devis de recherche et à discuter des résultats obtenus.

Pour ce faire, nous procéderons tout d'abord à la vérification de chacune de nos propositions et sous-propositions (9.1), à la lumière de la recension des écrits présentée aux chapitres 1, 2 et 3 et parallèlement avec les résultats et les effets recensés aux chapitres 6, 7 et 8. Nous répondrons ensuite à notre question de recherche principale ainsi qu'aux questions qui en découlaient (9.2). Suivant cette analyse de nos résultats, nous présenterons les différentes implications de notre étude pour le domaine des relations industrielles (9.3), puis nous ferons l'exposé de ses forces et de ses limites (9.4). Nous conclurons ce dernier chapitre avec la présentation des contributions (tant pratiques que théoriques) découlant directement de la présente thèse (9.5).

9.1 Les propositions

La question centrale de la thèse – quels sont les effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité sur l'acteur (action) syndicale à la suite de la négociation d'une clause « orphelin », où le terme action syndicale renvoie tant au devoir de représentation qu'aux réactions des différents acteurs en regard des stratégies déployées – contenait trois sous-questions. Celles-ci ont été induites et présentées dans la section 2.5, où l'on précisait l'objet de la recherche, à savoir comment se fait la redéfinition du devoir syndical de représentation entre l'égalité formelle et l'obligation de non-

discrimination, telle que le prévoit la *Charte des droits et libertés de la personne*. De ce questionnement découlent quatre propositions et six sous-propositions que nous avons vérifiées. Au fil de cette thèse, l'ensemble de ces propositions et sous-propositions ont été confirmées (en partie du moins). Avant de les aborder individuellement, voici un tableau présentant le résumé des résultats obtenus (présenté à la page suivante).

Tableau 9.1 Résumé des résultats concernant les propositions et leurs sous-propositions respectives

Propositions principales	Résultats	Sous-propositions	Résultats
(1) Indépendamment de son efficacité la norme d'égalité produit des effets multiples qui exacerbent les tensions entre les acteurs mobilisant le droit du travail et ceux se référant aux droits de la personne ⁵¹⁶ .	Proposition confirmée dès les premières entrevues. Les tensions sont exacerbées ou proviennent même de ces recours (dans le cas les pompiers)	(1.1) Le manque de ressources et de connaissances de l'acteur syndical rend difficile pour celui-ci l'appropriation de la norme d'égalité.	Proposition confirmée : il est vrai que la mise en œuvre dépend en outre de la volonté, de la capacité et du savoir de l'acteur syndical. Il faut toutefois noter que les choix des stratégies sont plutôt le résultat d'un manque de connaissances que de ressources dans le cas des plaignants.
		(1.2) Si l'attachement au groupe, la synergie du groupe ou la reconnaissance des intérêts communs de la main-d'œuvre minoritaire sont difficiles au sein des syndicats locaux, les sources de tension seront plus importantes.	Proposition confirmée, par la comparaison des deux cas : alors que pour l'un, le clivage origine du litige (pompiers), pour l'autre, il origine du clivage préexistant entre employés permanents et occasionnels.
(2) La mise en œuvre de la norme d'égalité transforme radicalement le devoir syndical de représentation.	Proposition confirmée en partie car le devoir de représentation se fait plus exigeant tant à cause des attentes des acteurs, que du contexte législatif.	(2.1) En regard de la nature des enjeux (religion, sexe, race, âge, handicap, etc.), l'exécutif syndical rencontre plus ou moins de résistances chez les membres.	Ne peut pas être ni confirmée ni infirmée, puisque les deux cas portent sur la discrimination au motif de l'âge. Il est donc difficile de donner une réponse précise. Cependant, considérant la sympathie de tous les répondants vis-à-vis les plaignants (constables spéciaux occasionnels), cette hypothèse mériterait d'être davantage explorée.
(3) L'hostilité ou le rejet de la norme d'égalité ébranle l'acteur syndical dans ses structures mêmes.	Proposition confirmée, avant même l'enquête terrain Nous avons considéré ces deux positions comme une expression extrême de rejet, puisque les exécutifs syndicaux ont fait front commun avec l'employeur contre les associations de plaignants.	(3.1) Un membre ou un groupe minoritaire peut former un nouveau palier décisionnel, lorsque la représentativité ⁵¹⁷ n'est pas au rendez-vous.	Proposition confirmée, malgré le côté informel et la durée de vie limitée d'une telle association. Ils ont des recours et les décisions / actions qu'ils entreprennent auront des impacts très importants sur l'association entière.
		(3.2) Lorsque l'articulation est déficiente entre les différents niveaux de la structure syndicale en regard de la mise en œuvre de la norme d'égalité, cela contribue à fragiliser le syndicat.	Proposition confirmée : en relevant tous les effets engendrés inattendus tels la victimisation, la perte de crédibilité, la lourdeur et la durée des processus juridiques, etc.
		(3.3) Les stratégies syndicales seront hétérogènes et variables dans le temps. Le jeu d'action/ réaction pourrait donc affecter la stabilité de l'association syndicale.	Proposition confirmée, car même si le choix stratégique se fait plutôt en fonction des connaissances ou de son manque, il apparaît clairement que les réactions des différents acteurs semblent dictées par le contexte et les idéologies.
(4) Les acteurs syndicaux se heurtent non seulement à l'évolution du rôle de l'arbitre, mais ils doivent aussi gérer la confusion des rôles entre les différentes instances judiciaires et administratives lorsqu'il s'agit d'une clause « orphelin » ou de disparité de traitement.	Proposition confirmée, l'arrimage est ardu lorsqu'il s'agit de concilier les différentes visions pour reconnaître les torts et les victimes de discrimination.	(aucune sous-proposition)	

⁵¹⁶ Le droit du travail étant ici mobilisé par les représentants syndicaux et certains membres, les droits de la personne par les membres de l'association parallèle.

⁵¹⁷ Au sens de Hyman (1992-1997) et de Dufour et Hege (2010).

9.1.1 Première proposition

Indépendamment de son efficacité, la mise en œuvre de la norme d'égalité produit des effets multiples qui exacerbent les tensions entre les acteurs mobilisant le droit du travail

En regard de la question centrale étudiant les effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité, nous avançons qu'indépendamment de son efficacité, la mise en œuvre de la norme d'égalité produit des effets multiples qui exacerbent les tensions entre les acteurs mobilisant le droit du travail (mobilisé ici par les représentants syndicaux, leurs procureurs et les membres) et ceux se référant aux droits de la personne (invoqué par les plaignants ou les victimes de la clause « orphelin »). Cette proposition a été confirmée très tôt dans la démarche, en fait dès les premières entrevues chez les pompiers de Laval, à cause de l'antagonisme résultant de l'incompréhension entre les différentes parties et envers la clause « orphelin ».

C'est à l'étape de la recension des écrits juridiques que nous avons pu élaborer cette première proposition. En effet, la consultation et l'analyse des décisions rendues par les différents tribunaux tout comme le mémoire de Ménard (2011) ont permis dans un premier temps de constater de multiples effets. Résultat : une typologie fut dressée, répertoriant quatre catégories d'action en regard de la discrimination, soit la promotion, le contournement, l'abstention (ou l'indifférence) et l'hostilité (ou le rejet). Rappelons que celles-ci ne sont pas statiques ou mutuellement exclusives, puisqu'en réaction aux actions entreprises par d'autres paliers décisionnels, la stratégie pourra changer, principalement en fonction des stéréotypes ou des préjugés véhiculés dans le milieu (tel que nous l'avons démontré dans les chapitres précédents).

La première et la plus courante de ces attitudes, la promotion, a des effets positifs sur les victimes de discrimination, puisqu'elle confirme la volonté du syndicat de défendre les membres discriminés, donc à revendiquer des mesures d'accommodement. La seconde, l'attitude de contournement, peut se définir par des actions défensives visant la protection de l'intégrité de la convention collective (défense de l'ancienneté par exemple), ou encore par des actions accommodant certains membres (accepter la sexualisation de postes) formant des disparités de traitement. La

troisième, l'abstention ou l'indifférence, est souvent adoptée en réponse à des stratégies de rationalisation ou bien elle est le résultat d'un manque de ressources ou de connaissances. Dans ce cas, soit le syndicat défend les intérêts corporatifs des membres (protection des acquis) au détriment des employés à venir ou nouvellement arrivés, soit il manque à son devoir de représentation en refusant de défendre un travailleur discriminé au sens de la *Charte des droits et libertés de la personne*. Nous avons désigné la quatrième et dernière catégorie comme celle du rejet ou de l'hostilité envers la norme d'égalité, puisqu'en définitive ces actions produisent des clauses « orphelin » illégales au sens des articles 87.1 à 87.3 de la *Loi sur les normes du travail* (sinon discriminatoire au sens de la *Charte des droits et libertés de la personne*) et conduisent à des actions communes employeur/syndicat contre les plaignants.

En regard des cas des pompiers de Laval et des constables spéciaux du Québec, nous constatons que les exécutifs syndicaux de ces organisations ont été à la recherche d'un nouvel équilibre. Chez les pompiers de la ville de Laval, la grogne envers le syndicat a tardé à se manifester, puisque la deuxième échelle adoptée ne concernait pas les pompiers alors à l'emploi. C'est avec l'embauche massive de jeunes et le dépôt de la plainte à la CDPDJ qu'un premier clivage est apparu entre les pompiers embauchés avant et après juin 1998; un premier rapport de force (en nombre) s'annonçait. Aux assemblées, mais dans les casernes surtout, ils étaient de plus en plus nombreux à se plaindre de la disparité salariale, créant ainsi un certain malaise sur les lieux de travail. Les plus vieux argumentaient que « la permanence a un prix », alors que les présumées victimes les accusaient d'avoir « acheté la paix sur [leurs] dos ». L'insatisfaction s'est d'abord manifestée lorsque la décision du TDPQ a été rendue. Cette décision, qui excluait une partie des plaignants du règlement, a déstabilisé l'unité précaire de l'association des plaignants (le « GAPES »), certains n'y voyant désormais qu'une histoire d'argent et non plus une question de principes moraux. Trois clans coexistaient dorénavant : les anciens (embauchés avant 1998), les plaignants (les « gapeux », ayant gagné en partie) et les jeunes exclus par le TDPQ.

Néanmoins, le syndicat des pompiers, à la suite de l'élection d'un nouvel exécutif en 1999, s'est sérieusement penché sur cette problématique. Comme résultat, la négociation collective a entraîné une amélioration constante (quoique lente) des conditions salariales des plus jeunes visés par la deuxième échelle (sans toutefois revenir à l'échelle d'origine) et la création d'un statut de pompier permanent « flottant » (i.e. sans caserne d'attache), qui profite dès son arrivée en poste des avantages

sociaux (ex : assurances collectives), contrairement aux employés répondant au statut de temporaire ou d'occasionnel.

Chez les constables spéciaux, il a fallu attendre en 2010, lorsque la « vieille garde » a pris sa retraite, pour que les plaintes des salariés occasionnels soient enfin considérées, c'est-à-dire que l'exécutif syndical admette finalement qu'ils ont été victimes d'injustice et que l'employeur devrait les dédommager. Pour tous les anciens membres de l'exécutif syndical rencontrés, il n'y avait pas de matière à litige et le syndicat avait fait de son mieux dans les circonstances de l'époque. De plus, à la différence des pompiers, le clivage entre les constables spéciaux anciens et occasionnels s'est estompé au fil du temps, puisque personne d'autre ne s'est joint aux plaignants et que les anciens ont pris leur retraite. Les nouveaux arrivants dans les rangs des constables spéciaux (occasionnels ou non) embauchés après novembre 1996⁵¹⁸ (et ayant eu l'occasion de travailler avec au moins l'un des plaignants avant notre enquête) ont toujours démontré une certaine forme d'empathie pour les plaignants, reconnaissant qu'on leur avait retiré de manière injuste des acquis avec cette rétrogradation salariale.

On peut donc effectivement affirmer que les effets des clauses « orphelin » sont variés et peuvent créer de multiples tensions. Nous pouvions alors supposer, à l'instar de Weil (1994, 2000)⁵¹⁹, que les tensions seraient d'autant plus vives, vu l'adoption de telles clauses dans les deux cas. À cela deux raisons : la première, le manque de connaissances et de ressources (première sous-proposition), rend plus difficile la mobilisation de la norme d'égalité; la seconde, plus le rattachement au groupe, la synergie au sein du groupe et la reconnaissance des intérêts communs de la main-d'œuvre sont difficiles, plus il y aurait de possibilités de tensions, étant donné l'incompréhension réciproque qui en découle (Nadeau, 2012) et Brunelle 2008b)⁵²⁰.

⁵¹⁸ Il importe de revenir ici sur quelques nuances, puisque la douzaine de constables spéciaux avec moins de deux ans d'ancienneté que nous avons tenté de rencontrer, ne connaissaient pas le litige au moment de nos entrevues.

⁵¹⁹ Tel que présenté à la section 3.4.1.3.

⁵²⁰ Nous avons discuté de cette présomption notamment aux sections 3.4.2 et 3.5.2

9.1.1.1 Les sous-propositions

Le manque de ressources et de connaissances de l'acteur syndical rend difficile pour celui-ci l'appropriation de la norme l'égalité.

Cette première sous-proposition, concernant le fait que le manque de ressources et de connaissances de l'acteur syndical augmente les difficultés lorsqu'il s'agit pour celui-ci de s'adapter ou de se conformer à la norme d'égalité, s'avère confirmée dans les deux cas, et ce, principalement en lien avec trois constats. Le premier, en raison des délais excessifs (trop longs) avant de déposer la plainte, le second, en vertu du choix des recours et finalement par les réactions souvent inadéquates des différents acteurs.

Ce sont d'ailleurs ces trop longs délais avant le dépôt de la plainte qui auront causé le plus de dommages aux plaignants. En effet, dans les deux cas, les causes ont été déboutées par la Cour d'appel pour délais prescrits, privant ainsi les plaignants d'un dédommagement tant monétaire que moral pour les préjudices subis. Chez les pompiers de Laval, outre la disparité salariale, les longs délais découlant de la méconnaissance des recours disponibles ont également engendré des persifflages (perte de crédibilité pour les plaignants). Cette dérision à propos des « pauvres orphelins » était effectivement véhiculée dans les casernes, compte tenu du fait que les plaignants avaient attendu si longtemps avant de prendre action. Les anciens (syndicalement parlant) attribuaient souvent ces délais non pas aux démarches informelles entreprises, mais plutôt à l'absurdité d'une telle démarche. À leur avis, il n'y avait pas de réels préjudices monétaires, puisque cette deuxième échelle les avait protégés de la précarité liée au statut d'occasionnel et n'avait pas empêché les plaignants de bien gagner leur vie. De surcroît, certains d'entre eux (plaignants) s'achetaient des véhicules de grand luxe ou faisaient l'acquisition d'autres biens ostentatoires, ne laissant pas croire en un quelconque outrage. Cela aura également contribué à accentuer l'incompréhension mutuelle; nous y reviendrons ultérieurement.

Dans le cas des constables spéciaux occasionnels, si les longs délais découlaient aussi de nombreuses démarches informelles, il faut également considérer « l'état de choc » dans lequel les victimes de cette rétrogression salariale se trouvaient. Si certains d'entre eux, outrés par cette subite dégradation, ont rapidement quitté leur emploi, d'autres ont pris des moyens pour combler le manque à gagner (comme

trouver un second voire un troisième emploi). D'autres parmi les plus anciens ont pu augmenter le nombre d'heures travaillées grâce aux départs à la retraite et ainsi conserver un salaire « décent ». De ces faits, il faut constater à l'instar de certains répondants que plusieurs victimes n'auraient pas été en mesure d'entreprendre immédiatement des démarches afin de dénoncer cette discrimination (tant sur l'âge que sur la condition sociale) liée au statut d'emploi⁵²¹. Sans compter que, à la différence des pompiers de Laval, des démarches informelles ont été entreprises tant auprès d'autorités internes (superviseur immédiat et/ou régional, directeur du service et syndicat) qu'externes, incluant certains députés, voire même le premier ministre Lucien Bouchard. Il faut aussi revenir sur le refus de l'exécutif syndical de considérer les constables spéciaux occasionnels comme des membres à part entière, leur déniaient l'accès à la procédure de grief à cause de leur statut d'occasionnels. À cet égard, la méconnaissance de leur droit les a privés du recours devant la CRT prévu par l'article 47.2 du *Code du travail* relatif à l'obligation de juste représentation.

Néanmoins, si nous pouvons confirmer cette sous-proposition, il faut aussi faire le constat que dans le cas des plaignants, la difficile mise en œuvre du droit à l'égalité est beaucoup plus liée à un manque de connaissances qu'à un manque de ressources. Dans les deux cas étudiés, les plaignants ont passé outre à la contrainte budgétaire et ont fait preuve d'une initiative intéressante pour s'informer ou pour régler le dossier. Dans le cas des pompiers de la ville de Laval, nous avons notamment répertorié la consultation d'un avocat (possibilité offerte aux détenteurs d'une assurance Desjardins), les journaux, les réseaux sociaux, etc. Ils ont de plus tenté de régler hors-cour, ce qui a nécessité de nombreuses réunions informelles avec des membres de l'exécutif syndical, tant avec les plaignants, qu'avec les membres ou avec d'autres exécutifs syndicaux (sans compter les démarches entreprises auprès de la ville de Laval afin d'offrir des propositions de règlement). Du côté des constables spéciaux, pour se faire entendre, suite au refus du syndicat de défendre leur cause en arbitrage, les plaignants ont notamment procédé par l'envoi de lettres à leurs députés afin de les sensibiliser à leur situation. L'un d'entre eux a même pu rencontrer le premier ministre Bouchard à cet égard. Ils ont également consulté un éminent constitutionnaliste qui leur a finalement conseillé de se tourner vers la CDPDJ. Ceci étant dit, les ressources financières ont tout de même une grande importance à ce niveau, puisque sans la CDPDJ, ni les pompiers ni les constables spéciaux lésés n'auraient intenté de recours (l'accès à celle-ci étant entièrement gratuit).

⁵²¹ Nous reviendrons sur le fait que ce motif n'ait à peine été mobilisé dans cette cause au moment de la discussion.

En ce qui concerne le manque de ressources et de connaissances pouvant limiter l'appropriation de la norme d'égalité, les exécutifs syndicaux ont reconnu (dans les deux cas) certaines de leurs faiblesses, puisqu'il s'agit de deux syndicats indépendants. Il s'avère toutefois que le manque est plus criant chez le syndicat des constables spéciaux, et ce, tant au niveau financier (la peur de la faillite) que sur le plan des connaissances, spécialement avec la différenciation dans le vocabulaire des membres (entre le « eux » et le « nous »). Cette sous-proposition en lien avec le manque de ressources et de connaissances est ainsi confirmée, tant pour les plaignants que pour l'association syndicale.

La deuxième sous-proposition

Si l'attachement au groupe, la synergie au sein du groupe ou la reconnaissance des intérêts communs de la main-d'œuvre minoritaire sont difficiles au sein des syndicats locaux, les sources de tensions seront plus importantes.

Outre, le manque de ressources et de connaissance, nous avons supposé que les sources de tensions seraient plus importantes si les affinités avec le groupe, la synergie au sein du groupe et la reconnaissance des intérêts communs de la main-d'œuvre minoritaire sont difficiles au sein des syndicats locaux. Dans ce cas aussi nous avons pu confirmer cette sous-proposition à cause des divisions recensées. Si chez les pompiers de Laval, la scission entre les anciens, les membres du GAPES (plaignants) et les pompiers exclus de la plainte par le TDPQ nous a donné raison, chez les constables spéciaux c'est le clivage entre les permanents et les occasionnels qui nous a fourni des éléments de preuve à cet égard.

Or, le sujet est devenu tabou dans les casernes de pompiers de la ville de Laval, à la suite de la décision du TDPQ, d'abord parce qu'il est apparu que les positions étaient irréconciliables. Irréconciliables, à cause de l'incompréhension profonde existant entre les anciens, qui croyaient avoir sauvé les jeunes de la précarité en acceptant cette deuxième échelle et les plaignants, qui se sentaient « floués » puisqu'ils étaient les seuls à porter le poids des compressions exigées par le gouvernement Bouchard. Par ailleurs, ce jugement mettait en cause l'association accréditée, portant du coup ombrage à leur image (dur coup pour la reconnaissance externe) et pouvant mettre à mal leurs finances. Finalement, le sujet est occulté pour éviter du ressentiment pouvant mettre en danger les pompiers lors

de leurs interventions (la qualité du travail d'équipe étant considéré vitale). Nous rappelons au lecteur que certains répondants nous ont confié que, suite au jugement, certains collègues qui jusqu'à ce jour les avaient appuyés dans leur démarche ont alors changé d'attitude. L'incompréhension et la rancœur résultaient tant des coûts rattachés à cette décision, de l'exclusion de certains d'entre eux, que de l'impossibilité d'en venir à une entente à l'amiable. Quelques-uns ont même souligné la perte d'amitié.

En revanche, chez les constables spéciaux du Québec, les tensions ne relèvent pas directement de la plainte déposée par les plaignants mais plutôt du clivage entre les régions Est et Ouest et entre les constables spéciaux répondants aux statuts d'emploi permanents et occasionnels (les deux notions étant alors dépendantes l'une de l'autre). Cela dit, celles-ci découlent tout de même d'une incompréhension et d'un manque d'intérêts communs. En fait, pour l'exécutif syndical de l'époque, c'est la prise en considération des aspirations de la majorité – les permanents, majoritairement basés dans la région Est (Québec), voulant avoir accès aux primes de mise à la retraite anticipée – ainsi que la faible considération accordée aux constables spéciaux occasionnels (si ne n'est qu'en terme de *membership*) qui ont conduit à l'acceptation de la nouvelle échelle salariale. Similairement, ce faible nombre de constables spéciaux occasionnels a également joué en leur défaveur dans la décision de ne pas tenir d'assemblée spéciale pour faire accepter la lettre d'entente (le résultat aurait été le même, leur poids étant considéré négligeable). Subséquemment, moins l'on se connaît, moins l'on se côtoie, moins l'on se respecte et l'on se comprend. La preuve réside aussi dans le fait que, depuis les départs à la retraite et l'arrivée de nouveaux constables en emploi, le climat s'améliore, puisque l'on reconnaît maintenant que les plaignants ont été victimes d'une injustice.

Il s'avère ainsi qu'en cas de discrimination présumée,⁵²² les tensions sont exacerbées - tant dans les relations entre membres qu'entre les membres lésés ou non et leur exécutif syndical. Toutefois, il faut examiner comment se redéfinit l'action syndicale tiraillée entre deux réalités qui s'entrechoquaient, soit celle de l'égalité formelle (un membre / un vote) ou celle d'égalité dite réelle (l'obligation d'accommodement pour une égalité de fait). Or, c'est de cette interrogation que découle notre deuxième proposition.

⁵²² Lorsque les acteurs mobilisent les recours prévus par le législateur au sens de la *Charte* plutôt que les recours prévus par le droit du travail.

9.1.2 La deuxième proposition

La mise en œuvre de la norme d'égalité transformerait radicalement le devoir syndical de représentation.

Nous avons alors anticipé à partir de notre recension des écrits présentés aux sections 2.3.2 et 2.4.2 que *la mise en œuvre de la norme d'égalité transformerait radicalement le devoir syndical de représentation*. Dans les faits, les membres des exécutifs que nous avons rencontrés avouèrent que si le devoir de représentation ne s'est pas radicalement transformé, il est néanmoins beaucoup plus exigeant et que les relations en découlant sont devenues beaucoup plus complexes. À cette fin, revenons sur l'exemple de l'exécutif syndical des pompiers de Laval, qui se dit particulièrement attentif à l'intégration des femmes dans les casernes et aux prochains enjeux de la négociation visant à combler les déficits des fonds de retraite. Si dans un premier temps les revendications des premiers pompiers affectés à la deuxième échelle salariale n'étaient pas vraiment prises au sérieux, la force du nombre a fini par préoccuper les membres de l'exécutif. Ceux-ci se sont alors donné comme but de réduire les impacts négatifs pour les jeunes couverts par cette deuxième échelle, tout en persévérant pour ne jamais accorder à la ville la possibilité d'embaucher ce qu'on appelait être des « demi-pompiers », c'est-à-dire des pompiers occasionnels (statut précaire).

Les membres des deux exécutifs rencontrés admettent également que les attentes des plus jeunes sont différentes de celles d'autrefois. Chez les constables plus particulièrement, cela se traduit par un taux de roulement important dans les palais de justice, une faible participation à la vie syndicale, ainsi que par un faible intérêt pour leur emploi, puisque celui-ci n'est souvent considéré que comme un tremplin vers un poste plus prisé dans un corps policier ou une agence gouvernementale fédérale (comme douaniers aux postes frontaliers par exemple). Chez les pompiers, l'exécutif a surtout insisté à cet égard sur la perception de l'équité et de la justice, ainsi que sur la conscientisation des membres, surtout depuis l'arrivée de jeunes et de femmes en emploi. Il semble généralement admis que les taquineries autrefois facilement pardonnées pourraient aujourd'hui donner lieu à des plaintes de harcèlement psychologique.

D'un point de vue théorique, il semble aussi évident que le devoir de représentation se complexifie avec le temps, puisque dorénavant, il s'évalue à l'aune de trois univers normatifs. Dans le plus ancien des univers, le devoir de représentation s'apprécie traditionnellement à partir de l'obligation d'agir sans arbitraire, négligence grave, mauvaise foi ou intention de discriminer (tel que le prescrit dans le *Code du travail*, art. 47.2 et sous peine d'être amené par le ou les membres s'estimant lésés devant la CRT afin de faire corriger, s'il y a lieu, le manquement allégué). La seconde façon d'évaluer le devoir de juste représentation s'arrime à la *Charte des droits et libertés de la personne* et a été développé par la jurisprudence à la suite de l'apparition des concepts d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive. Bien que jusqu'à présent les tribunaux font d'abord porter le fardeau de l'accommodement raisonnable sur l'employeur compte tenu de sa position de pouvoir, le syndicat peut être tenu solidairement responsable depuis 1992, comme le démontrent par ailleurs les deux cas présentement à l'étude. Les tribunaux prendront en compte les contextes, les enjeux et la capacité syndicale de négocier avant de déterminer la part de responsabilité du syndicat. Finalement, il y a depuis 1999 l'évaluation qui provient de l'adoption des articles 87.1 à 87.3 de la *Loi des normes du travail* (LNT) interdisant les clauses de disparités de traitement permanentes. Nous en avons pour exemple le cas des pompiers de la ville de Sherbrooke⁵²³.

Dans ce litige, contrairement aux pompiers de Laval, le syndicat a déposé une plainte à la Commission des normes du travail (CNT) pour disparité de traitement basée sur la date d'embauche et discriminant les pompiers embauchés après 1998, ce qui est contraire à la loi. La cause a été rejetée en première instance parce que la Cour ne considérerait pas l'entente comme établissant une disparité de traitement. Il en va de même pour le recours en garantie intentée par la ville contre le syndicat afin qu'il soit partie prenante en vue d'une éventuelle condamnation, compte tenu que l'entente avait été négociée de bonne foi. Toutefois, la Cour d'appel a infirmé en partie ce jugement, reconnaissant qu'il s'agissait d'une clause « orphelin » au sens de l'art. 87.1 *LNT* et condamnant la ville de Sherbrooke à payer à la Commission des normes du travail un montant servant à dédommager les pompiers embauchés après le 16 avril 1998.

Conséquemment, il apparaît que même si au sens du *Code du travail*, il s'agit toujours de la même obligation de moyen, le devoir de représentation se transforme progressivement, puisqu'il

⁵²³ *Commission des normes du travail c. Sherbrooke (Ville de)*, 2011 QCCA 325 (CanLII).

s'évalue maintenant à l'aune d'un conflit de droit potentiel entre le droit du travail et les droits de la personne (droit fondamental à la non-discrimination), ici incarné par les articles 10, 16 et 18.2 de la *Charte des droits et libertés de la personne* versus les articles 87.1 à 87.3 de la *LNT* (interdisant les clauses permanentes de disparités de traitement). Nous ne pouvons cependant pas considérer ce changement comme radical puisque dans les milieux de travail étudiés, les répondants concernés ont affirmé ne pas se sentir vraiment bousculés ni plus vulnérables. D'une part, parce que le conservatisme de la Cour d'appel y souscrit. Il faut souligner ici que les choses auraient été bien différentes si la Cour d'appel avait maintenu les décisions du TDPQ. D'autre part, parce les articles 87.1 à 87.3 de la *LNT* (gain de la FTQ) permettent dans les faits de légitimer la discrimination intergénérationnelle. Toutefois, tous avouèrent que les membres étaient plus exigeants et mieux informés de leurs droits, donc plus revendicateurs, de sorte que les répondants admettaient qu'à défaut d'une transformation radicale, le devoir de juste représentation se fait plus exigeant. Afin de mieux comprendre comment et pourquoi le devoir de représentation se transforme et l'importance des contextes nous avons questionné les répondants, quant à l'influence de la nature des enjeux sur les demandes formulées par les membres. Nous anticipions que selon la nature des enjeux, il serait plus ou moins facile de trouver et d'appliquer des solutions accommodantes.

9.1.2.1 La sous-proposition

En regard de la nature des enjeux (religion, sexe, race, âge, handicap, etc.), l'exécutif syndical rencontre plus ou moins de résistance chez les membres

Notre sous-proposition est que le devoir de représentation syndical sera plus ou moins exigeant en fonction du contexte, des préjugés et des valeurs véhiculées dans le milieu de travail, bref en fonction de l'idéologie pour reprendre les termes de Gagnon (1991). Ainsi, *en regard de la nature des enjeux (religion, sexe, race, âge, handicap, etc.), l'exécutif syndical rencontre plus ou moins de résistance chez les membres* (moins de résistances sous-entendant ici une meilleure compréhension des enjeux). Nos deux cas portant sur la discrimination au motif de l'âge, il est donc difficile de fournir ici une réponse précise.

Le milieu de travail est plutôt homogène chez les pompiers, si ce n'est du fait que différentes générations cohabitent dans une même caserne. Cependant, quelques répondants ont abordé la problématique des tests d'embauche et celle de l'intégration des femmes. Or, nous avons perçu une certaine réticence dans les réponses de quelques-uns de nos répondants à ce sujet⁵²⁴. Nous avons appris au cours de nos entrevues que l'arrivée des femmes a été longuement planifiée et discutée. Il fallait prendre en compte que le milieu est tissé serré. Il n'est pas donc pas impossible que toute cette planification ait pour le moment bien servi l'intégration des trois femmes pompières (elles n'étaient que trois au moment de réaliser nos travaux). Mais comme leur arrivée est encore relativement récente, qu'elles sont peu nombreuses et - que pour le moment - elles ne causent pas de soucis outre quelques réaménagements mineurs des lieux, dans les casernes, nous ne pouvons rien conclure à ce propos, pour le cas des pompiers de Laval⁵²⁵. Par ailleurs, comme nous n'avons pas rencontré de femme pompière dans le cadre de nos entrevues, il nous est impossible de confirmer quoique ce soit à l'égard de notre sous-proposition à partir des données recueillies. Cependant, en considérant la sympathie de tous les répondants (incluant les pompiers de Laval) à l'égard des plaignants constables spéciaux occasionnels, cette hypothèse mériterait d'être examinée dans un contexte permettant des comparaisons, puisque cette proposition ne peut pas être exclue par l'étude de ces cas. Surtout, considérant que chez les constables spéciaux certaines femmes constables ont vécu d'importantes difficultés d'intégration et que le recrutement de constables spéciaux féminins est toujours difficile.

Jusqu'à présent nous avons donc confirmé (a) que la mise en œuvre du droit à l'égalité produit de multiples effets qui exacerbent les tensions entre les parties se réclamant du droit du travail ou des droits de la personne et (b) que cette situation transforme de façon plus ou moins notable le devoir de

⁵²⁴ L'embauche récente des femmes est un exemple ou un propos que certains répondants abordaient spontanément, lorsque nous discutons de l'évolution des perceptions en regard de la discrimination dans les milieux de travail. Cela dit, certains avaient encore une certaine réticence quant à leur capacité physique de bien performer, ce qui justifiait des tests à l'embauche revus, mais encore identiques.

⁵²⁵ Cependant, considérant les études menées à ce jour, tant par Action travail des femmes que par Marie-Josée Legault, sur l'intégration des femmes dans les milieux de travail non-traditionnel (policières, cols bleus, construction), le cas de *Gaz Métropolitain*, précédemment cité, les propos de certains répondants pompiers et notre propre expérience en milieu non-traditionnel, il pourrait s'agir d'une intégration de « façade ». Plusieurs études démontrent en effet que sans masse critique l'intégration des femmes est souvent illusoire. C'est-à-dire que les femmes désireuses de s'intégrer acceptent sans se plaindre de vivre certaines difficultés et même une certaine forme de harcèlement, de peur d'être isolée voire rejetée. Le peu de femmes pompiers, à ce jour, pourrait être révélateur de discrimination systémique à l'embauche, c'est pourquoi, il aurait été intéressant d'examiner davantage les tests d'attitudes physiques à réussir avant l'embauche, mais ce n'était pas l'objet de notre thèse. Suite, à notre appel téléphonique (avril 2014), un représentant du regroupement des associations des pompiers du Québec (RAPQ) reconnaît qu'il n'y a pas d'uniformité provinciale au sujet des tests administrés à l'embauche.

représentation. Cela étant, nous devons maintenant confirmer si l'obligation de composer avec cette notion d'accommodement raisonnable fragilise les assises traditionnelles du mouvement syndical et le cas échéant, en quoi et comment.

9.1.3 La troisième proposition

La mise en œuvre de la norme d'égalité en cas d'hostilité ou de rejet ébranle l'acteur syndical dans ses structures mêmes.

Cette troisième proposition tire son origine des effets négatifs en ce qui concerne la mise en œuvre de la norme d'égalité recensés dans la littérature juridique (présentée aux sections 4.2.2, 4.2.3 et 4.2.4). En conséquence, nous devons vérifier si *la mise en œuvre de la norme d'égalité sous une attitude d'hostilité ou de rejet ébranle l'acteur syndical dans ses structures mêmes*. Contrairement aux deux premières propositions présentées jusqu'ici, nous avons été en mesure de confirmer cette troisième proposition avant même de mener notre enquête sur le terrain, par le biais de la revue des travaux juridiques. C'est même cette découverte qui a conduit au choix de nos deux cas.

Lorsque nous avons répertorié les cas extrêmes concernant les attitudes de rejet ou d'hostilité de la norme d'égalité, deux points en lien avec le cas des pompiers de Laval et des constables spéciaux sont apparus particulièrement révélateurs de la fragilisation des assises de l'association syndicale, tel que nous l'avons mentionné auparavant (section 4.2.4). Le premier concerne la création d'un groupe indépendant (celui des plaignants) qui a revendiqué à l'encontre de leur employeur et de leur syndicat. Le second point consiste dans le front commun s'étant établi entre l'employeur et le syndicat contre cette organisation parallèle (donc contre des membres de l'association de salariés). Cela dit, il importe de nuancer ici la position de l'association syndicale des constables spéciaux. Contrairement à celle de l'exécutif des pompiers de Laval, la défense présentée par le syndicat se distanciat clairement de l'employeur en ce qui concernait la négociation. Cette entente leur avait été imposée sous peine de représailles⁵²⁶ jugées alors encore plus dommageables pour le collectif. D'ailleurs, la décision rendue

⁵²⁶ Représailles que nous avons présentées au chapitre 7 comme la perte des primes associées aux préretraites et la disparition du poste de constable spécial occasionnel puisque le gouvernement menaçait d'avoir recours à des

par le TDPQ reconnaît cette faible marge de manœuvre lors de la négociation. Subséquemment, le TPPQ va plutôt condamner solidairement l'association des constables spéciaux à cause de son manque de transparence envers les plaignants et du non-respect des procédures, puisqu'ils ont omis de tenir une assemblée générale afin de faire entériner cette entente par les membres.

Dans le cadre de l'enquête de terrain, il est aussi apparu que l'ampleur des montants accordés en dédommagement aurait pu mettre à mal les finances des deux syndicats. Le cas des constables spéciaux qui ne possèdent aucun actif tangible (contrairement au syndicat des pompiers qui sont propriétaires de leur local) aurait sans doute été plus dramatique. Suivant une défaite devant les tribunaux, l'association aurait été dans l'obligation d'augmenter substantiellement les cotisations syndicales pour fournir le dédommagement prescrit. Curieusement, cet argument n'a pas été souvent évoqué par les constables spéciaux rencontrés. Par contre, les jeunes pompiers exclus étaient eux outrés, considérant que ce ne serait pas les bonnes personnes qui allaient alors payer la note; autrement dit « on corrige une injustice par une autre ». En fait, même les plaignants auraient été mis à contribution si la cause avait été gagnée, puisque la majorité des anciens ayant signé l'entente originale étaient depuis partis à la retraite. Donc, les coûts reliés aux plaintes sont un facteur qui pourrait ébranler sérieusement les assises traditionnelles du syndicat, cela est encore plus évident dans le cas de petits syndicats indépendants.

Le fractionnement du collectif est aussi un phénomène qui est venu affaiblir les associations syndicales. Pour les constables spéciaux, cela s'exprimait par une totale démobilisation; les plaignants (les « eux-autres ») ne se considéraient syndiqués que de nom, comme un « guichet automatique, une machine à cash ». Chez les pompiers, la cause a créé des clans, certaines assemblées furent très houleuses, puis le sujet est devenu tabou. Rien n'a été mis en place pour renforcer le pouvoir syndical ou la démocratie interne, comme le recommandent Lévesque et Murray (2010a). Chez les constables spéciaux, puisque les neuf constables encore à l'emploi (au moment des entrevues) considèrent qu'ils sont les seuls à avoir payé le prix pour les mises à la retraite anticipée, il faut prendre en compte qu'il subsiste beaucoup d'amertume face à cette saga. Néanmoins, les répondants admettaient aussi que ces départs à la retraite avaient tout de même considérablement assaini le climat de travail. Du reste, les exécutifs maintenant en place (depuis les années 2010 pour les constables spéciaux et depuis 2006 pour

agences de sécurité, ce qui aurait occasionné une sensible diminution du nombre de membres, affaiblissant du même coup le syndicat.

les pompiers de Laval) font l'unanimité, tant au sujet de leur probité que de leur volonté d'améliorer, dans les limites de leurs pouvoirs, les conditions de travail, tout en réduisant du coup certaines tensions syndicales.

L'adoption d'une clause « orphelin » a aussi eu comme effet sur les associations syndicales à l'étude de mettre en exergue les failles dans leur capacités d'actions traditionnelles, tant lors de la négociation collective que dans l'exercice de leur devoir de représentation (ce constat étant particulièrement prégnant dans le cas des constables spéciaux). Dans les deux cas, il s'ensuit que tant dans la progression salariale que dans la répartition équitable de la richesse, ce sont les travailleurs à venir (pompiers) ou précaires (constables) qui ont assumé l'entièreté des compressions exigées par le gouvernement. Ces deux cas confirment qu'en période de crise il est beaucoup plus facile d'enlever ou de priver les autres de droits, que de répartir les efforts. Ce corporatisme, qui cherche à protéger les acquis voire même à obtenir des améliorations pour la majorité, provoque un effritement dans la légitimité de la représentativité et une perte de solidarité du collectif. Dans le cas des constables spéciaux, cela s'extériorise également par le fait que les plaignants ne se reconnaissent plus dans l'association (démobilisation). Chez les pompiers, cette réalité s'est plutôt manifestée par des assemblées générales houleuses et désorganisées lorsque la décision du TDPO a été connue (désolidarisation). De telles situations concourent à affaiblir la capacité syndicale, tel que présentée à la section 3.4.2. Mais plus troublant encore, les cas à l'étude établissent que la notion de discrimination s'évalue toujours à la lumière de la discrimination directe, réduisant de fait les capacités de l'acteur syndical à mettre en œuvre des moyens pour contrer celle-ci, perpétuant du coup le cercle vicieux de l'inégalité et de iniquité.

Bref, peu importe la légitimité des raisons invoquées, la négociation de clauses de disparités de traitement a engendré frustration, clivage et tensions au sein des deux associations syndicales. Il s'ensuit une rupture dans la solidarité du collectif réduisant d'autant le pouvoir du syndicat et minant la crédibilité du syndicat auprès des victimes et de leur entourage. Toutefois, nous devons vérifier que le syndicat est fragilisé dans ses structures mêmes.

9.1.3.1 Les sous-propositions

Les structures syndicales étant visiblement ébranlées, nous pouvons confirmer notre troisième proposition. Reste alors à vérifier en quoi elles le sont. Si la proposition principale était confirmée, nous avançons trois sous-propositions : la première, un membre ou un groupe minoritaire peut former un palier décisionnel, lorsque la représentativité⁵²⁷ n'est pas au rendez-vous; la seconde, l'articulation est déficiente entre les différents niveaux de la structure syndicale en regard de la mise en œuvre de la norme d'égalité; la troisième, le choix d'une stratégie se fait en fonction des connaissances et des ressources disponibles, par rapport aux recours accessibles, mais s'opère aussi en réaction aux décisions rendues en regard des différents recours entrepris. Autrement dit, les stratégies syndicales sont hétérogènes et variables dans le temps.

Première sous-proposition :

Un membre ou un groupe minoritaire peut former un palier décisionnel, lorsque la représentativité n'est pas au rendez-vous.

Cette sous-proposition sous-entend que la structure syndicale pourrait être ébranlée au point d'être obligée de concevoir les membres non plus comme un élément du contexte (à la manière de Weil; 1994 et 2000), mais plutôt comme un collectif avec qui créer des coalitions, obligeant l'organisation à interagir avec lui (similairement à la manière de Crozier & Friedberg et de Bernoux, tel que présenté à la section 3.4.1.1). Si le regroupement de plaignants ou l'association parallèle (pour ainsi les désigner à la manière de Brunelle, 2002) n'ont pas comme objectif de se substituer au syndicat (entendu qu'ils répondent à un besoin ponctuel et précis autour d'une seule cause), nous estimons néanmoins que l'effet pourrait en être durable.

Si au départ, l'idée était que certains plaignants développaient des aptitudes et un intérêt pour l'engagement collectif, il est plutôt apparu une plus grande démobilisation envers la « chose syndicale ». Ceci pourrait être attribuable en partie aux nombreuses difficultés et aux longs délais rencontrés. Il faut toutefois convenir que, dans les cas à l'étude et à la lumière des entrevues réalisées,

⁵²⁷ Au sens de Hyman (1992-1997) et de Dufour et Hege (2010).

le plus souvent un manque d'intérêt en était la principale cause. Quelle que soit la véritable raison de cette démobilisation, seuls deux des soixante répondants ont souhaité s'impliquer dans le mouvement syndical. Ils ont joué un rôle secondaire au sein du comité exécutif des constables spéciaux, et ce, dans un seul objectif: changer la constitution. Rappelons brièvement que les objectifs visés étaient d'une part de retirer certains pouvoirs au comité syndical (pouvoirs qui avaient été élargis à l'encontre du *Code du travail*, afin de les redonner à l'assemblée générale) et d'autre part d'assainir les finances de l'association (c'est-à-dire d'augmenter les cotisations individuelles).

Au sens strict ou traditionnel de palier décisionnel, nous ne pouvons confirmer notre sous-proposition, puisque les groupes dissidents n'ont ni intérêts ni affinités au-delà du litige. Ce ne sont que la longueur et la complexité des procédures qui ont prolongé la vie du groupe. D'ailleurs aucune des associations parallèles étudiées n'avait de structure formelle, outre leurs porte-paroles respectifs. À titre, dans le cas des constables spéciaux, la personne la plus souvent désignée comme telle par le groupe refusait elle-même d'être considérée comme la porte-parole officielle ou la représentante des plaignants. Nous avons néanmoins constaté que l'apparition de ces groupes « rebelles » suscita beaucoup de réactions au sein de l'association, tant de par les actions entreprises que par les décisions en découlant. Outre les difficultés causées par les tensions persistantes au sein de l'association et dans les milieux de travail, les coûts engendrés dans l'éventualité d'une déroute en justice (le syndicat demeurant conjointement responsable) n'étaient pas négligeables (tant les coûts réels c'est-à-dire directement rattachés à la défense de l'association. que les coûts anticipés).

Par ailleurs, tous les effets précédemment répertoriés démontrent que d'une certaine façon, un groupe minoritaire peut effectivement devenir un palier décisionnel important, par les actions qu'il entreprendra, les réactions qu'il suscitera et les décisions qui seront rendues à la suite de ces dernières. Dès lors, tous les effets recensés (incluant la fragilisation des assises traditionnelles du syndicat) commandent aux acteurs syndicaux traditionnels de procéder à des ajustements majeurs afin de survivre et de répondre adéquatement au questionnement de la démocratie interne et de la légitimité de la représentation syndicale (principalement au niveau des associations locales). En ce sens, l'adage « vaut mieux prévenir que guérir » prend toute sa signification, surtout si les « remèdes » devaient être administrés trop peu ou trop tard (contrairement aux deux cas ici à l'étude).

Deuxième sous-proposition :

Lorsque l'articulation est déficiente entre les différents niveaux de la structure syndicale en regard de la mise en œuvre de la norme d'égalité, cela contribue à fragiliser les structures syndicales.

Lors de la recension des écrits (section 3.3.1), nous sommes arrivés au constat que l'action syndicale pouvait s'étudier à différents niveaux. Traditionnellement, ces niveaux étaient le palier national, le palier local, ou les fédérations (sectorielles ou régionales). Nous avons alors supposé, à l'encontre des approches théoriques stratégiques américaines existantes à ce sujet, que les membres lésés pouvaient constituer un palier décisionnel⁵²⁸ compte tenu de la constitutionnalisation du droit du travail et de l'apparition des associations parallèles. Comme nous venons de le voir, cela reste discutable. Néanmoins, étant donné les répercussions majeures que peuvent avoir leurs actions sur l'association syndicale, nous choisissons tout de même d'admettre qu'ils peuvent représenter un palier décisionnel autonome et ce, malgré leur organisation informelle et leur durée de vie limitée.

Ceci n'est pas banal en regard de notre seconde sous-proposition. En effet, pour que cette sous-proposition puisse être envisagée, il fallait nécessairement que les membres puissent être considérés comme un palier décisionnel. Il en est ainsi d'abord parce que les deux cas à l'étude concernent des associations indépendantes; il n'y a donc pas de niveau national ni de fédération à observer. En outre, les procureurs syndicaux sont également choisis et rémunérés par les associations.

Cette deuxième sous-proposition⁵²⁹ est en rapport avec la perception de la norme d'égalité et son application par les différents acteurs syndicaux. Elle provient d'un questionnaire lié principalement aux effets inattendus et déstabilisants précédemment répertoriés, tels que l'augmentation des préjugés, la perte de crédibilité, la ségrégation, la victimisation, la lourdeur des processus et leur durée. Ceux-ci pourraient se produire ou s'expliquer parce que l'articulation est déficiente entre les différents niveaux de la structure syndicale.

⁵²⁸ Inspirée en cela notamment par Crozier et Friedberg (section 3.4.1.1), Frege et Kelly et Lévesque et Murray, auteurs plus spécifiquement rattachés à la discipline des relations industrielles et présentés à la section 3.4.2 ainsi que par Nadeau, juriste reconnu en droit du travail et présentés aux sections 2.1 et 2.4 et 3.3.1.

⁵²⁹ Cette réponse découle de notre revue des travaux recensant les différents auteurs traitant des courants théoriques en ce qui a trait au pouvoir et à la capacité syndicale (présentée à la section 3.4.2).

À la manière de Legault et de Brunelle⁵³⁰, cette articulation ou cet arrimage déficient peuvent résulter en une augmentation des conflits, tant à cause d'intérêts divergents que d'une incompréhension réciproque. Autrement dit, un manque d'articulation et de cohérence dans l'application et la perception de la norme d'égalité entre les différentes parties (association syndicale et membres lésés) pourrait s'exprimer (au sens de Lévesque et Murray, 2010a)⁵³¹ par une déficience dans les aptitudes stratégiques. Il en résulte la génération de tensions internes que l'on pourrait qualifier de générationnelles et d'idéologiques chez les pompiers lavallois⁵³², de régionales et de statutaires chez les constables spéciaux⁵³³.

On parle de tensions régionales dans le cas des constables puisque la région de l'Est (région de la ville de Québec) désire obtenir les primes de préretraites, ce à quoi l'exécutif syndical est très sensible. Rappelons que l'exécutif est confronté à ce problème sur une base quotidienne, étant basé à Québec. D'ailleurs, outre le fait que les constables spéciaux occasionnels étaient alors minoritaires, une partie de l'insensibilité à leur égard découle de cette localisation (compte tenu qu'à l'époque, seuls les palais de justice de Montréal et de Gatineau employaient des constables occasionnels). Nous entendons par statutaires les tensions liées aux statuts de permanents et d'occasionnels, puis à l'apparition du statut de réguliers temps partiels, thème abondamment discuté lors de la présentation des résultats (chapitre 7). Nonobstant les tensions liées au statut d'emploi, il faut considérer que celles-ci (les tensions statutaires) semblent être occultées du discours des représentants syndicaux. En effet, nulle trace dans leur discours des tensions reliées au genre, à l'âge, au niveau de scolarité et d'habileté ou de capacité, que nous avons relevées dans les propos tenus tant par les membres lésés (les plaignants) que par les constables spéciaux embauchés après 1996.

Comme nous venons de le mentionner, ces conflits d'intérêts divergents furent plutôt d'ordre générationnel ou idéologique chez les pompiers de Laval. En fait, les tensions entre les membres (dont

⁵³⁰ Nous avons abondamment discuté de cette question à la section 2.4 et à la sous-section 2.4.1.

⁵³¹ Tel que présenté à la section 3.4.2.

⁵³² Nous faisons ici référence aux tensions vécues par l'exécutif syndical et les membres du GAPES, entre le *membership* et les membres GAPES, puis plus tard entre les membres du GAPES et certains exclus, puisque toutes ces situations affectent le collectif.

⁵³³ Dans le cas des constables spéciaux, les tensions avant et au moment du dépôt de la plainte étaient recensées surtout entre l'exécutif syndical et les employés occasionnels, ou encore entre les occasionnels et les permanents (surtout à Montréal). Puis, suite aux départs à la retraite massifs au début 2000, les tensions se sont déplacées entre le comité exécutif et les plaignants. Cependant, depuis l'arrivée d'un nouvel exécutif en 2010, les tensions sont disparues (selon les dires des répondants). Le lien de confiance, quant à lui demeure à reconstruire.

les membres de l'exécutif) et les membres du GAPES furent causées par l'incompréhension des plus anciens (ceux à l'emploi avant 1998) qui persistent à croire que d'une part qu'ils ont « sauvé » les jeunes de la précarité reliée au statut d'occasionnel ou de temporaire et par le manque de reconnaissance de ces jeunes à l'endroit de leur combat, tout à fait louable, contre la précarité, d'autre part. Les tensions entre l'exécutif et les membres du GAPES proviennent de « l'acharnement » de ceux-ci à poursuivre les recours à l'externe malgré les efforts du comité exécutif, faisant preuve d'une proactivité étonnante⁵³⁴ dans ce dossier, à la recherche de solutions à l'interne (du moins à la lumière des entrevues réalisées). Finalement, les tensions entre les exclus du GAPES et les membres du GAPES résultent pour une large part de l'incompréhension à l'égard de leur exclusion par tribunaux, mais aussi par le doute semé au niveau de la « noblesse » des objectifs poursuivis par les membres du GAPES (le bien fondé de leurs intentions était mis en doute). En effet, certaines actions semblaient relever beaucoup moins de la défense du principe d'égalité que d'un enjeu monétaire (impressions aussi partagées par quelques membres de l'exécutif).

Subséquentement, considérant les membres lésés comme un palier décisionnel, nous pouvons confirmer que moins l'articulation entre les différents niveaux est déficiente, moins les structures de l'association syndicale seront fragilisées. En effet, l'analyse des résultats démontre que chez les constables spéciaux, tant la vitalité du processus démocratique (la tenue d'assemblées générales sans quorum, un comité s'arrogeant un pouvoir décisionnel sur la base d'un règlement statutaire illégal, des postes de représentants syndicaux non comblés) que l'adhésion et la cohésion syndicales étaient déficitaires, laissant du coup l'exécutif syndical sans crédibilité et les membres désillusionnés face à leur association, qu'on qualifiait alors de « syndicat de vendus » ou au mieux de « syndicat de boutique ». L'arrivée d'un nouvel exécutif en décembre 2010, jugé plus crédible, plus organisé et plus intègre par une majorité, sembla donner un second souffle à l'association. Deux jeunes (ayant cinq années d'ancienneté) que nous avons rencontrés siègent dorénavant sur le comité exécutif. Les assemblées générales convoquées ont pu être tenues, puisque le quorum était atteint. Cela dit, l'exécutif en place est conscient de la fragilité de ces acquis récents; la confiance est encore à rebâtir, surtout celles des victimes. Le traitement des dossiers à venir sera également crucial pour la viabilité de cette association, beaucoup plus mal en point que l'association des pompiers de Laval.

⁵³⁴ Rappelons que toutes les négociations informelles afin de régler ce dossier ont été menées par l'exécutif et non pas avec l'employeur ou son représentant.

En effet, malgré l'avènement du GAPES, jamais l'exécutif syndical des pompiers de Laval n'a vraiment été mis en cause. Les tensions survenues découlaient de l'implication de l'association comme partie prenante au dossier. Du reste, cette vigueur de l'exécutif syndical s'exprime aussi par sa capacité à chercher un règlement à l'amiable (par médiation), à apprendre des erreurs commises et à négocier de bonne foi dans un climat somme toute plus serein au sein du collectif, maintenant que la cause est derrière eux. Fait intéressant, l'association des pompiers de Laval demeure à ce jour l'une des seules au Québec à avoir pu (ou su) résister à l'embauche de pompiers occasionnels ou temporaires (février 2014).

L'analyse des contrastes entre les cas des constables spéciaux et des pompiers de Laval nous incite à confirmer que sans solidarité interne et sans aptitudes stratégiques, il est difficile sinon impossible pour l'association syndicale d'aspirer à la stabilité. Nous faisons alors le constat que lorsque la vitalité du processus démocratique fait défaut, que le milieu est éclaté, que les exécutifs syndicaux apparaissent peu crédibles, les structures, voire les fondements du mouvement syndical sont sensiblement fragilisés.

Troisième sous-proposition :

Les stratégies syndicales seront hétérogènes et variables dans le temps. Le jeu d'action/ réaction pourrait donc affecter la stabilité de l'association syndicale.

Une troisième façon de déstabiliser les structures du mouvement syndical s'est manifestée lorsque nous avons créé le modèle conceptuel présenté à la section 4.5. Ce modèle suppose que le choix d'une stratégie peut se faire, non seulement en fonction des connaissances et des ressources disponibles, mais aussi en rapport avec les recours accessibles et s'opérant en réaction aux décisions rendues lors des différents recours entrepris. Cette modélisation a ainsi orienté notre troisième sous-proposition.

Celle-ci est la dernière émise directement en lien avec la fragilisation des structures syndicales. Elle s'avère aussi confirmée. En effet, les deux cas à l'étude illustrent à quel point tous les recours

disponibles et les réactions à ceux-ci peuvent fragiliser l'association syndicale, tant au niveau de ses ressources matérielles qu'humaines. Nous avons déjà établi que la négociation de clauses « orphelin » en augmentant la précarité réduit la mobilisation et la reconnaissance, diminuant du même coup tant la vitalité démocratique que la cohésion du collectif et/ou l'adhésion à celui-ci (étant données les pertes de légitimité que cela peut entraîner). Du coup, la solidarité interne pourrait s'en trouver affaiblie.

Le cas des pompiers témoigne d'un problème de cohésion au sein du collectif; « il fallait négocier entre précarité et disparité de traitement », mais aussi d'une « saine » gestion du problème. Comme nous l'avons précédemment démontré, l'incompréhension réciproque en regard des enjeux amenés par les compressions exigées par le gouvernement a été l'une des principales sources de tension. Si à quelques occasions les assemblées ont été plus houleuses, il se dégage tout de même des entrevues que le pouvoir de l'exécutif syndical n'a pas trop été mis à mal, compte tenu des habiletés de recadrage et de médiation des membres de l'exécutif syndical. Cela dit, en d'autres circonstances, ou avec d'autres personnes, ou si la décision du TDPQ avait été maintenue, il en aurait été tout autrement, les répondants en étaient convaincus. C'est pourquoi lorsqu'ils ont appris que la Cour suprême refusait d'entendre la cause, tous ont poussé un soupir de soulagement : peu importe notre partie, on pouvait dorénavant passer à autre chose. L'histoire était enfin close, « certains [en refusant une entente à l'amiable, qui excluait une bonne partie des membres du GAPES faut-il le rappeler] avaient joué le tout pour le tout et ils avaient perdu ». (Intervenant #6)

Pour sa part, le cas des constables spéciaux révèle un problème de déficit démocratique (l'entente n'avait pas été présentée aux membres) et d'adhésion (les anciens exécutifs syndicaux n'avaient aucune crédibilité aux yeux des constables spéciaux occasionnels). L'attitude sectaire adoptée par les membres de l'exécutif et les constables permanents, tout comme la nonchalance affichée dans le règlement des plaintes formulées par les constables spéciaux occasionnels n'ont en rien favorisé la résolution du conflit.

Quitte à le répéter, les actions entreprises étaient souvent posées en réponse à l'environnement de travail (aux dires des répondants). Dans le cas des constables spéciaux, les plaignants l'ont candidement avoué : si la moindre possibilité de régler à l'amiable leur avait été offerte, jamais personne n'aurait déposé de plaintes, contrairement à ce qui est survenu chez les pompiers. Le but

recherché par les plaignants était que l'on reconnaisse qu'ils avaient été traités injustement, de façon discriminatoire et que l'on en arrive à corriger la situation (pour leur bien personnel comme pour celui des futurs employés). C'est d'ailleurs pourquoi la décision du TDPQ, même si elle devait être infirmée, était déjà une victoire en soi (du moins pour quelques-uns des plaignants rencontrés).

Si les moyens d'action déployés étaient le plus souvent le résultat de la mobilisation des connaissances ou des ressources disponibles, les réactions semblent être dictées par le contexte et les idéologies défendues dans le milieu. Cela dit, dans le cadre de notre étude, elles seront occasionnellement stratégiques, donc évaluées à la lumière des connaissances et des ressources disponibles, lorsque plus d'un choix s'offrent au même moment. Cela étant, ne reste maintenant qu'à vérifier notre dernière proposition, se rapportant à la façon dont l'association syndicale est confrontée au système judiciaire.

9.1.4 La quatrième proposition

Les acteurs syndicaux se heurtent non seulement à l'évolution du rôle de l'arbitre, mais ils doivent aussi gérer la confusion des rôles entre les différentes instances judiciaires et administratives, lorsqu'il s'agit de clause "orphelin" ou de disparité de traitement.

Cette dernière proposition tire son origine du fait que les rôles des acteurs en relations industrielles se transforment non seulement sous l'influence de la *Charte des droits et liberté de la personne* mais aussi sous l'influence de la *Loi sur des normes de travail*, comme nous l'avons précédemment établi à la section 2.3. De plus, cinq institutions⁵³⁵ sont responsables de la conciliation entre les droits de la personne et le droit du travail. Dès lors, où en sont les acteurs syndicaux? Comment gèrent-ils ce contexte législatif? En nous appuyant sur la recension des écrits (sections 2.2 et 2.3), nous proposons que « les acteurs syndicaux se heurtent non seulement à l'évolution du rôle de l'arbitre, mais qu'ils doivent aussi gérer la confusion des rôles entre les différentes instances judiciaires et administratives, lorsqu'il s'agit de clause "orphelin" ou de disparité de traitement ». Notre enquête terrain nous a également permis de confirmer cette dernière proposition.

⁵³⁵ Pour les rappeler brièvement, celles-ci sont la CDPDJ, le TDPQ, la CRT, la CNT, le tribunal d'arbitrage (l'arbitre de grief) et les tribunaux de droit commun.

En effet, il s'avère que, tant chez les pompiers de Laval que chez les constables spéciaux, l'arrimage entre droit du travail et droits de la personne semble difficile à établir. Effectivement, il demeure difficile de concilier les visions lorsqu'il s'agit de reconnaître les torts et les victimes de discrimination. Bien que les répondants admettent à l'unanimité que les constables spéciaux occasionnels aient été traité injustement, bien peu d'entre eux (à l'exception des plaignants, bien évidemment) admettront qu'il s'agissait de discrimination. Ce déni rend difficile la défense des droits de la minorité. Les membres des exécutifs syndicaux ont aussi avoué que de négocier en contexte d'austérité demande de gérer les compressions et que le dilemme demeure entier face aux attentes des membres. Il faut arriver au même constat dans les deux cas : l'approche corporatiste, c'est-à-dire la protection des droits acquis de la majorité, a été privilégiée, ce qui donnera lieu aux litiges étudiés. Les nombreuses démarches recensées (chapitres 6 et 7) et les délais encourus - plus de treize ans dans le cas des pompiers et plus de seize dans le cas des constables) démontrent la complexité des processus analysés.

Notamment, il s'agissait pour les pompiers de négocier (pour les membres et d'une certaine façon pour les membres à venir) avec un mandat très clair : un refus catégorique de tout pompier temporaire. Ceci se réalise dans un contexte où la seule restriction existante était l'article 9 de la *Loi concernant la négociation d'ententes relatives à la réduction des coûts de la main-d'œuvre dans le secteur municipal*, soit : « aucune modification des taux et échelles de salaires applicables aux salariés alors en emploi »⁵³⁶. Par opposition, chez les constables spéciaux, c'était une modification de la convention collective qui était exigée par le gouvernement, afin de réduire les dépenses, comme pour tous les salariés assujettis à la *Loi sur la fonction publique*.

Ainsi, dans le cas des pompiers de Laval, c'est à la suite de négociations qui se sont avérées laborieuses – les rapports entre les parties étaient encore à la confrontation et l'aide d'un médiateur fût nécessaire – que les parties se sont entendues sur l'introduction d'une seconde échelle salariale applicable aux pompiers qui seront embauchés après la signature de la convention collective. Cette échelle sera finalement l'objet du litige. Les plaidoiries présentées en défense par le procureur patronal et le procureur syndical invoquaient conjointement la *Charte* (discrimination sur l'âge « sauf dans la

⁵³⁶ Loi 414, L.Q. 1998, c.2. ci-après nommée la loi 414

mesure prévue par la loi »), les articles 87.1 à 87.3 de la *LNT* (disparités de traitement temporaire permises, donc la seconde échelle devait être considérée comme une exemption prévue par la loi à l'application de la *Charte*), l'article 9 de la *Loi concernant la négociation d'ententes relatives à la réduction des coûts de la main-d'œuvre dans le secteur municipal* (comme exemption à l'article 10 de la *Charte*, sauf pour des motifs prévus par la loi), les articles 2925 et 2931 du *Code civil du Québec*⁵³⁷ (prescription des délais). Devant cette réalité, le procureur syndical affirma que la cause des pompiers de Laval relevait plutôt de la disparité de traitement (à double échelle) au sens de la *Loi sur les normes du travail* et non de la discrimination fondée sur l'âge telle qu'interdite par l'article 10 de la *Charte* (ce qui ne veut toutefois pas dire que le recours aurait été mieux reçu, ou qu'il aurait été plus favorable vis-à-vis les plaignants).

Dans le cas des constables spéciaux, il apparaît à première vue que la lettre d'entente qui créait une nouvelle échelle salariale ne s'appliquant qu'aux constables spéciaux occasionnels étaient discriminatoire en fonction du statut d'emploi, mais formellement⁵³⁸ aucune disposition législative n'interdisait une telle pratique (pas plus qu'il ne s'agissait d'une clause de disparité de traitement au sens de la *LNT*). La cause sera finalement entendue devant le TDPQ grâce la preuve statistique démontrée par la CDPDJ. Cette preuve était que les jeunes étaient indûment représentés parmi les plaignants, de ce fait, ils étaient victimes de discrimination indirecte basée sur un motif pourtant interdit par la *Charte* (l'âge). Toutefois, contrairement au procureur des pompiers de Laval, le procureur syndical plaidera la négociation de bonne foi au sens traditionnel du *Code du travail* afin d'exclure la responsabilité syndicale dans cette affaire. Quoique dans une moindre mesure, le syndicat sera tout de même condamné conjointement avec l'employeur en première instance pour manque de transparence et manquement aux procédures. En appel, le même argument de délais prescrits sera invoqué et aussi retenu. Donc, même si le motif de la condition sociale avait été argumenté lors de la première plaidoirie, les chances de succès pour les plaignants n'auraient pas été supérieures. Toutefois, cette ouverture au motif de condition sociale comme balise aux clauses de disparité de traitement en lien avec le statut d'emploi viendrait complexifier la négociation de telles clauses.

⁵³⁷ L.Q. 1991, c.64.

⁵³⁸ Si ce n'est l'article 41.1 de la *LNT* qui prévoit qu'« un employeur ne peut accorder à un salarié un taux de salaire inférieur à celui consenti aux autres salariés qui effectuent les mêmes tâches dans le même établissement, pour le seul motif que ce salarié travaille habituellement moins d'heures par semaine ». Un second alinéa prévoit que cette interdiction ne s'applique pas si le salarié gagne le double du salaire minimum. Toutefois, la décision rendue par le TDPQ ouvre une perspective intéressante concernant la condition sociale; nous y reviendrons lors de la discussion.

Par contre, le litige relatif aux constables spéciaux occasionnels aurait pu être plaidé devant la Commission des relations de travail en vertu de l'article 47.2 C.t., pour refus de défendre les griefs soumis par certains plaignants (au motif que les constables spéciaux occasionnels n'étaient pas couverts par la procédure de grief prévue à la convention collective, compte tenu de leur statut d'emploi). Si l'exécutif a échappé à ce recours, cela repose notamment sur un manque de connaissances de la part des constables spéciaux occasionnels. C'est pourquoi nous croyons, que dorénavant, les exécutifs syndicaux optant pour l'introduction de clauses « orphelin » seront de plus en plus confrontés à des actions pouvant mettre à mal le collectif. Cependant, l'on pourrait aussi croire que la Cour d'appel ayant rendu, dans les deux cas, des décisions « conservatrices », ouvre la porte à la discrimination au motif de l'âge. De plus, il reste encore à voir comment les plaidoyers de discrimination au motif de la condition sociale seront reçus. Néanmoins, pour éviter le pire, il apparaît que les syndicats devront apprendre à gérer la négociation de clauses de disparités de traitement, notamment celles liées au statut d'emploi, afin de prévenir de tels recours, et de garantir une équité intergénérationnelle, compte tenu des développements jurisprudentiels encore à venir.

Au regard de ces multiples démarches et décisions rendues (souvent contradictoires), force est de constater à quel point il peut être difficile pour le membre lésé de faire valoir ses droits et pour les exécutifs syndicaux de gérer tant les actions entreprises par autrui que le mécontentement engendré par celles-ci (sans compter que, devant l'affluence de clauses de disparités de traitement basées sur le statut d'emploi, d'autres recours pourraient dorénavant émerger et cette fois avec des impacts financiers bien réels).

Sauf une seule exception, bien que certaines sous-propositions aient dû être nuancées, l'ensemble de nos propositions et nos sous-propositions a pu être corroboré. L'analyse des résultats soulève toutefois une délicate question pour les exécutifs syndicaux concernant leur devoir de représentation : Comment négocier adéquatement en contexte d'austérité, lorsque le devoir de représentation est évalué à l'aune des obligations de moyens (et non de résultats) en vertu de l'art. 47.2 du *Code du travail*? Lorsqu'il faut gérer les compressions budgétaires et que la marge de manœuvre est mince? Lorsque se pose un dilemme important face aux membres, entre les intérêts de la majorité et les droits de la minorité? Lorsque surgissent des problèmes générationnels en regard des enjeux de la norme d'égalité, ou plus important encore, lorsque la perception de l'injustice ne s'arrime pas avec la

reconnaissance d'une forme de discrimination? Afin de répondre à notre questionnement initial, nous allons maintenant, à la lumière de nos résultats, poursuivre la discussion autour de trois axes : le devoir syndical de représentation plus exigeant, les structures mises à mal et la nature du changement dans les relations entre les membres et le syndicat.

9.2 Les réponses

À la suite de ces conclusions nous pouvons maintenant répondre à nos questions de recherche : Quels sont les effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité sur l'action syndicale, plus précisément sur le devoir de représentation, suivant la négociation d'une clause « orphelin »? Prenant appui sur les deux cas à l'étude, nous soutenons que les effets sont multiples et souvent inattendus pour l'association syndicale; que les tensions peuvent être exacerbées au sein du collectif en fonction de l'éclairage utilisé pour évaluer les résultats d'une négociation; que le devoir de représentation devient plus exigeant; que les membres du groupe revendiquant le droit à l'égalité deviennent non seulement un élément du contexte à prendre en compte pour l'association syndicale mais également un acteur stratégique (bien que se limitant à une seule cause), pouvant ébranler l'association syndicale dans ses fondements mêmes.

En effet, notre enquête a révélé que même si la mise en œuvre des processus permettant de faire valoir le droit à l'égalité découle dans les deux cas de la négociation d'une clause « orphelin », les effets sur l'association syndicale ne sont pas toujours les mêmes. En fait, plusieurs facteurs tels que les connaissances juridiques, les ressources (humaines et matérielles) disponibles, les correctifs demandés, la composition du collectif, les enjeux, la cohérence interne, etc. viendront influencer le choix d'une stratégie. Toutefois, notre étude démontre aussi que la signature d'une clause « orphelin », peu importe sa légitimité aux yeux des signataires, attaque inmanquablement la crédibilité de l'association syndicale et cela dans ces deux axes d'action : un axe « instrumental », comme agent économique (négociateur et régulateur), puis un axe « essentialiste », comme agent politique ou social (mobilisation et contestation) (Gagnon, 1991 : 91-92).

Nous ne pouvons alors que rejoindre les propos de Gagnon (1991 : 91), affirmant que « le mouvement syndical est fortement influencé par les contextes, l'idéologie, le politique et le législatif ». Du coup, il pourrait être renforcé tant par des impacts positifs que fragilisé par des actions aux impacts négatifs, comme le démontrent les deux cas étudiés (et ce, sans compter que nous savons maintenant que l'exécutif syndical rencontre plus ou moins de résistance chez les membres en fonction des enjeux, mais surtout en regard du rapport de force et de la mobilisation suscitée par l'enjeu en cause). Dans les faits, ceci peut mettre à mal les structures mêmes de l'association (9.2.2). Or, l'une des sources de tension proviendrait de la difficulté de l'agrégation et de la reconnaissance des intérêts communs de la main-d'œuvre minoritaire au sein des syndicats locaux (9.2.3) et non d'un seul problème de représentation, bien que celui se fasse plus exigeant (9.2.1).

9.2.1 Un devoir de représentation plus exigeant

L'un des objectifs de cette thèse était de se questionner sur la capacité d'adaptation du monde syndical dans un contexte de constitutionnalisation du droit du travail. Nous avons supposé, à la suite de notre revue des travaux, que le devoir de juste représentation était appelé à changer radicalement compte tenu de l'évolution du contexte juridique. Il en est ainsi d'une part, à cause de la hiérarchisation des normes (tendance qui se dégage des décisions rendues par la Cour suprême) qui n'admet plus que les arbitres traitent la convention collective comme un univers normatif isolé, d'autre part, parce que l'obligation d'accommodement raisonnable⁵³⁹ (concept juridique développé par la jurisprudence) autorise (voire oblige) le syndicat à accepter des entorses à la convention collective négociée de bonne foi, lorsqu'il s'agit d'exercer un droit fondamental ou découlant d'une loi d'ordre public. À la lumière de nos deux cas, force est d'admettre que si le devoir de représentation change, ce changement n'est pas radical. Cependant, il devient beaucoup plus exigeant, aux dires des répondants membres des exécutifs. Il est donc plus juste de discuter d'une transformation du devoir de représentation⁵⁴⁰.

⁵³⁹ Cette obligation d'accommodement raisonnable, bien que très présente lors de notre revue des travaux, ne joue cependant aucun rôle dans les deux cas étudiés.

⁵⁴⁰ Selon Gagnon (1991 : 83) le discours est aussi stratégique que le fait, il fallait alors prendre en compte la propension du syndicat à dire une chose et à faire autre chose.

Rappelons que le changement ne peut pas être radical, et ce, pour au moins trois raisons distinctes. La première, le devoir de représentation s'évalue encore à l'aune du *Code du travail* (art. 47.2), donc toujours la même obligation de moyen⁵⁴¹ lorsqu'il est question de négociation collective. Les plaintes déposées à la CRT à l'encontre de son syndicat doivent porter sur un manquement à représenter le salarié dans un différend avec l'employeur. La seconde, parce que l'État a toujours un rôle à jouer, le cadre législatif du travail étant plutôt mal adapté au contexte contemporain⁵⁴². La troisième, parce que malgré l'existence du droit à l'égalité, encore faut-il pouvoir le mettre en œuvre⁵⁴³. Cela étant, le devoir de représentation se complexifie, il s'évalue dorénavant à la lumière de trois univers normatifs. C'est pourquoi il convient de revenir sur ces trois constats.

Comme nous l'avons établi au chapitre 1, lorsque la discrimination s'évalue en regard du *Code du travail*, les décisions rendues en vertu de l'art. 47.2 (pour manquement au devoir de représentation) accordent une marge de manœuvre plus grande au syndicat, sauf en cas d'atteintes aux droits fondamentaux (et attendu que le bien-être du collectif est généralement pris en compte pour l'évaluation de l'accommodement raisonnable et de la contrainte excessive). Ceci dit, cela n'explique pas pourquoi les répondants (ici plaignants) n'ont pas envisagé ce recours. En fait, dans le cadre d'une recherche en relations industrielles la raison est beaucoup plus déconcertante⁵⁴⁴ : aucun des répondants ne connaissaient ce recours, ou n'avait jamais pensé « à tenter d'obliger le syndicat à défendre leur grief » (dans le cas des constables spéciaux) ou même à déposer un grief à cet égard (dans le cas des pompiers). Cette méconnaissance d'un droit aussi « basique » en relations de travail, dans deux milieux de travail relativement bien organisés, questionne nécessairement la capacité des institutions à faciliter la mise en œuvre du droit à l'égalité, mais aussi la capacité des membres à se prévaloir des recours

⁵⁴¹ Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'obligations spécifiques en matière de discrimination lors des négociations, mais comme nous l'avons mentionné au chapitre 1, section 1.4.1.1, l'art. 47.2 C.t. prévoit qu'« une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi, de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente, peu importe qu'ils soient membres ou non ». Ainsi, la discrimination au sens du C.t. découlerait d'une intention malicieuse de ne pas traiter équitablement ou pareillement aux autres, un membre ou un groupe minoritaire (Coutu et coll., 2013 : 484).

⁵⁴² Nous en avons abondamment traité au chapitre 1 section 1.5 et sur cette base, nous reviendrons au cours de la discussion, concernant le devoir syndical de représentation.

⁵⁴³ Ce constat de la difficile mise en œuvre de la norme d'égalité découle de la recension des écrits (chapitre 2) et de l'étude de nos deux cas.

⁵⁴⁴ D'autant que le volume de plaintes sous 47.2 est considérable. Cela étant dit, à la lumière de nos deux cas, il faut possiblement prendre en compte que d'une part les litiges datent des années 90 et d'autre part rappeler la réticence de la CRT à analyser le processus même de la négociation (plutôt que l'application de la convention collective).

prévus et disponibles. Non seulement il peut s'avérer difficile de choisir quel sera le meilleur recours pour revendiquer son droit, mais ce choix peut ne pas être fait en toute connaissance de cause.

Nos deux cas testent aussi le rôle de la *Charte* sous deux aspects : les rapports de pouvoir et l'interprétation juridique. Les rapports de pouvoir, parce que choisir entre précarité (des postes répondants au statut d'occasionnel qui émergent ou disparaissent) et clause « orphelin » n'est pas toujours un choix volontaire. La notion de pouvoir de négociation prend ici toute son importance. En effet, si chez les constables spéciaux les membres de l'exécutif sont confrontés à un problème relié à l'absence de rapport de force face à l'employeur, il faut considérer chez les pompiers que le dénouement de la négociation a nécessité l'aide d'un médiateur. Cependant, dans les deux cas, aucune autre avenue, outre la clause de disparité de traitement, n'a été sérieusement envisagée afin de répondre à la commande gouvernementale, le but ultime étant la préservation des acquis des permanents. Quant à l'interprétation large de l'exception de discrimination⁵⁴⁵ fondée sur l'âge faite par la Cour d'appel dans la décision des pompiers de Laval, celle-ci a permis de légitimer la clause de disparité de traitement négociée par l'association des pompiers de Laval. Similairement, l'art. 87.3 de la *LNT* sert à valider l'existence de clauses de disparités de traitements temporaires avec cette notion de délais raisonnables. C'est pourquoi, les deux décisions rendues par la Cour d'appel nous laissent dubitative, aucune preuve statistique de discrimination au motif de l'âge ne semble en mesure de convaincre la Cour d'appel. Pourtant, dans les faits, les effets sont continus donc permanents pour le « nouveau » travailleur.

Or, les travailleurs lésés n'étaient pas tous jeunes, comme le démontre le cas des constables spéciaux. Comment alors ces travailleurs discriminés pouvaient-ils revendiquer le droit à l'égalité (discrimination indirecte) par leur appartenance au groupe de travailleurs discriminés en se basant sur l'âge? La preuve statistique demeure encore à faire, selon la Cour d'appel. N'aurait-il pas été approprié, quoique sans doute encore plus incertain, d'invoquer le motif de condition sociale⁵⁴⁶,

⁵⁴⁵ La juge Bich a jugé que l'art. 9 de la Loi 414 était implicitement une exception prévue par la loi.

⁵⁴⁶ Cela étant dit, le motif de la condition sociale n'a pas encore été plaidé en droit du travail, mais selon Gesualdi-Fecteau (2013 : 87-88) et Paquet (2005 : 74-75), le statut d'emploi pourrait être constitutif de la condition sociale dans sa dimension subjective reliée au statut (la valeur attribuée à la personne) en fonction de son revenu, de son occupation ou de son occupation (éléments objectifs de la condition sociale). Pour ce faire, Paquet (2005 : 70-71) s'appuie sur la décision *C.DPDJ c. Sinatra, TDPQ* (Montréal, No. 500-53-000102-986, 21 septembre 1999). Dans cette décision, la juge a reconnu que de refuser l'accès à un logement en se basant sur statut de pigiste (emploi précaire) constituait de la discrimination.

comme l'avance par ailleurs la décision du TDPQ⁵⁴⁷? Si c'était le cas, en quoi la décision aurait-elle pu être différente? Et si le résultat avait finalement été favorable aux victimes? Ce questionnement n'est pas anodin, car les craintes appréhendées par l'ensemble des répondants (excluant dans une large mesure les plaignants) tant pour l'unité du collectif chez les pompiers de Laval que pour la survie même de l'association des constables spéciaux auraient pu se matérialiser.

Ceci vient remettre en question tant le rôle des exécutifs syndicaux, de l'État employeur, de la *Charte* que celui des tribunaux chargés d'interpréter l'intention du législateur, en regard des victimes de discrimination découlant de la négociation d'une clause « orphelin ». Nos deux cas démontrent que ce genre de clauses, bien que faisant porter les compressions, donc les répercussions monétaires, sur un groupe restreint de travailleurs, s'évalue aux yeux des collègues sous l'angle de la discrimination directe et devant les employeurs (incluant ici le gouvernement) en fonction de normes pouvant justifier de telles clauses de disparités de traitement (pour des raisons économiques). Cette réalité amenait certains des répondants (plaignants) à affirmer qu'il fallait sérieusement considérer la possibilité de perdre en Cour d'appel, puisque l'employeur (le ministère de la Sécurité publique pour les uns et la municipalité de Laval pour les autres) devait répondre à l'ordonnance du gouvernement et les coûts reliés à leur cause seraient trop importants et auraient trop de répercussions. Devant un tel discours, il faut admettre que les répondants voyaient les décisions du TDPQ comme une « catastrophe économique ». Pourtant, principalement, dans le cas des constables spéciaux, la décision rendue par le TDPQ laissait trois mois aux parties pour négocier et trouver une solution au partage des coûts.

A contrario, afin de garantir le droit à l'égalité, l'État comme législateur adopte certaines mesures. La *Charte des droits et libertés de la personne* ainsi que les institutions chargées de son administration en sont la preuve tangible. Toutefois, les deux cas à l'étude démontrent aussi que l'État aura encore un rôle à jouer, puisque le droit du travail évolue au travers trois normalités⁵⁴⁸, souvent contradictoires. En plus des deux cas étudiés, le débat entourant les clauses de disparités de traitement jette une nouvelle lumière sur la dichotomie entre le rôle de législateur et celui d'employeur, la dualité

⁵⁴⁷ Selon Gesualdi-Fecteau (2013 : 89), la juge Pauzé souligne l'intérêt de cette question (condition sociale), « qui apporte un éclairage particulier à la discrimination susceptible de découler des nouvelles formes d'organisation du travail », malgré le fait que la discrimination fondée sur la condition sociale n'ait pas été mobilisée dans le dossier.

⁵⁴⁸ Le *Code du travail*, la *Loi sur les normes du travail* et les chartes.

de ces rôles n'étant pas nouvelle pour l'État⁵⁴⁹. Toutefois, ce qui distingue les cas des clauses « orphelin », ce sont les effets symboliques de l'adoption des articles 87.1 à 87.3 de la *LNT*, interdisant les clauses de disparité de traitement basée sur la date d'embauche, à moins qu'elles ne résorbent dans un délai jugé raisonnable. Effets symboliques, puisque l'objectif était apparemment d'interdire les clauses de disparités de traitement, compte tenu de tous les effets néfastes reconnus⁵⁵⁰. Dans les faits cependant, ces dispositions s'avèrent légitimer la négociation de clauses « orphelin » temporaires avec des effets permanents, comme l'ont souligné plusieurs chercheurs avant nous⁵⁵¹. Ainsi libellés, ces articles n'interdisent pas l'existence d'échelles doubles se rejoignant dans le temps (le cas des pompiers de Laval) et la multiplication des paliers à l'intérieur d'une échelle existante (voire même la rétrogradation à l'échelon d'entrée de cette nouvelle échelle, dans le cas des constables spéciaux), des mesures pourtant discriminantes en fonction de la date d'embauche ou du statut d'emploi.

En regard de ces constats, nous comprenons que le devoir de représentation peut se faire plus exigeant, puisqu'au final celui peut être évalué sous trois univers normatifs (C.t., *LNT* et chartes), il pourrait s'agir pour le mouvement syndical d'une question de survie⁵⁵² (notamment économique), surtout pour les petits syndicats indépendants⁵⁵³. Le danger est réel et il doit être évalué sous trois aspects. Le premier aspect est que si les connaissances juridiques augmentent, les revendications pourraient aussi augmenter proportionnellement, avec toutes les complications (matérielles et humaines) que cela pourrait impliquer. Le second concerne le développement de la jurisprudence, si

⁵⁴⁹ Nous rappelons ici au lecteur, quelques exemples auparavant illustrés. Notamment, le conflit de 1972 où les trois chefs syndicaux avaient été emprisonnés. Plus récemment, lors de l'adoption de la loi sur l'équité salariale en 1995, le gouvernement voulait soustraire la fonction publique de son application, il y avait consacré le chapitre IX à cette fin. En 2005, l'adoption d'une loi imposant les conditions salariales de la fonction publique nous apparaît antinomique à l'obligation de négocier de bonne foi, malgré l'avis contraire de la Cour d'Appel.

⁵⁵⁰ Nous référons ici le lecteur à un document du Ministère du travail publié en 1998, intitulé « Vers une égalité intergénérationnelle - Document de réflexion sur les clauses orphelins », pouvant être retrouvé en ligne à l'adresse suivante : <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs43363>.

⁵⁵¹ Notamment Jacques Grand'Maison, Me Claude Fillion, Blondin, Beaudet et Shields (collectif, 1999) Gesualdi-Fecteau (2013)

⁵⁵² Evidemment il s'agit ici de l'option catastrophe ou la plus extrême. Cette éventualité a néanmoins été souvent invoquée par les anciens membres des différents exécutifs syndicaux chez les constables spéciaux.

⁵⁵³ Ce désir de devenir indépendant est d'ailleurs un effet pervers du manque de solidarité syndicale, dû aux intérêts corporatistes. En effet, les associations à l'étude, aux dires des dirigeants syndicaux rencontrés, se sont volontairement désaffiliées dans le passé, pour des raisons de problèmes internes (non-représentativité et éloignements) et de coûts trop élevés. Cela dit, l'association des pompiers de Laval tout en étant indépendante est membre du regroupement des associations de pompiers du Québec (RAPQ). Sous cette bannière les associations membres peuvent se rassembler et négocier collectivement face à des problèmes communs. L'association des constables spéciaux auraient quelques fois « flirté » avec l'idée de s'affilier à nouveau, notamment à la CSN, mais compte tenu du peu de mobilisation, les démarches n'ont jamais abouties (intervenants #35,41, 44 et 51).

bien qu'en lien avec la discrimination reliée au statut d'emploi, la condition sociale pourrait être plaidée et reconnue comme motif de discrimination interdite. Le troisième élément concerne la demande des membres. La mobilisation et le renouveau syndical passent nécessairement par l'équité intergénérationnelle, ce qui ne semble pas acquis. Encore à ce jour (septembre 2013), il semblerait que dans les deux cas à l'étude, la discrimination s'apprécie sous la perspective de ses effets directs. Pourtant, le défaut de prendre en compte ces nouvelles attentes pourrait se révéler néfaste pour le mouvement syndical, considérant toutes les conséquences que nous avons précédemment exposées. Bref, nous croyons que si les associations des pompiers de Laval et des constables spéciaux ont pu éviter « le pire⁵⁵⁴ », c'est que les plaignants ont été déboutés en Cour d'appel, ce qui pourrait bien ne pas être le cas, notamment en lien avec les négociations en cours concernant la pérennité des régimes de retraites⁵⁵⁵. Nous devons aussi souligner, que la validité constitutionnelle des lois comportant des restrictions budgétaires (à l'origine de ces deux litiges) n'a jamais été contestée. Au nom de l'équité intergénérationnelle, nous croyons que cette possibilité pourrait arriver, il s'agirait d'invoquer la liberté d'association et le droit à l'égalité y compris au sens de la *Charte canadienne des droits et libertés*⁵⁵⁶.

9.2.2 Des structures mises à mal

Dans les deux cas, bien que l'apparition de clauses de disparité de traitement soit principalement liée à une stratégie de rationalisation du gouvernement, nous avons pu démontrer lors

⁵⁵⁴ Le pire étant l'éclatement ou la faillite de l'association syndicale.

⁵⁵⁵ Concernant la pérennité des régimes de retraites, nous assistons depuis un certain temps à la fermeture du régime à prestations déterminées pour les nouveaux employés. Pour les organisations syndicales, cette pratique revient à reproduire les clauses de disparités de traitement. Mais comme il n'existe pas de règle, ces pratiques ne sont pas illégales et les discussions ne se font pas sans heurt en milieu syndiqué, il y a des mentalités à changer. Afin d'illustrer ce propos, le cas de Rolls Royce, dans l'ouest de Montréal, est intéressant. Devant la demande de l'employeur d'introduire un régime à cotisations déterminées (CD) pour les nouveaux employés, le comité de négociation avait réussi à convaincre l'employeur de fermer le régime à prestation déterminées (PD) pour le transférer dans le régime de retraite par financement salarial (RRFS) de la FTQ. Cela garantissait l'équité intergénérationnelle et un régime de qualité pour tous les employés, mais les syndiqués ont voté contre à 51%, préférant préserver leur régime à prestations déterminées. Les RRFS ou les régimes à prestations ciblées (RPC) bien qu'ils soient des régimes à accumulation de rentes, à la différence d'un régime PD, ceux-ci ne font pas porter les responsabilités du déficit à l'employeur. Cependant les risques reliés aux déficits sont collectifs contrairement aux régimes CD qui sont des régimes individuels d'accumulation de capital. La représentation majoritaire des travailleurs à la gouvernance de ces régimes (RRFS ou RPC) devient essentielle. (Messier : 2014) « Régimes de retraite : le piège dissimulé dans le retour de la solvabilité » *L'aut'journal pour le syndicalisme* <http://lautjournal.info/default.aspx?page=3&NewsId=5279> consulté le 13 avril 2014.

⁵⁵⁶ Partie 1 de la *Loi constitutionnelle de 1982* [Annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada* 1982).R.-U.,ch.11]

de l'analyse des résultats que l'iniquité intergénérationnelle amène des problèmes d'unité au sein des associations et une segmentation des rapports sociaux (formation de clans). Ce qui est plus fondamental encore touche l'organisation elle-même. Les deux cas à l'étude confirment l'existence de problèmes de légitimité pour les exécutifs syndicaux, auprès des plaignants, cependant, les dommages sont beaucoup plus importants pour l'association des constables spéciaux. Nous avons relevé chez constables spéciaux des difficultés de mobilisation, des postes de délégués syndicaux vacants, de nombreuses assemblées générales sans quorum, un manque de relève (bien que l'arrivée du nouveau président en 2010 ait permis de recruter deux constables spéciaux ayant moins de dix ans d'ancienneté), l'effritement de la représentativité et la faible cohésion interne en sont les principales manifestations.

Chez les pompiers répondants, tous avouaient qu'il était impossible de sortir gagnant d'une telle situation, bien qu'une certaine accalmie ait fini par s'installer. Plus encore, tous répondants confondus, il était difficile de concevoir l'ampleur des dommages pour l'association en termes de coûts humains et financiers, s'il avait fallu que la décision du TDPQ soit maintenue. Un des problèmes bien réel, pour les répondants pompiers, associé à cette décision venait du fait que ce ne serait pas les bonnes personnes qui en feraient les frais (augmentation des cotisations afin de dédommager les plaignants), compte tenu que les pompiers ayant accepté cette entente étaient tous partis, ou sur le point de partir à la retraite. Mais plus que tout, il apparaissait que le clivage entre les différentes factions et la méfiance voire une certaine forme de mépris envers les membres du GAPES dédommagés seraient décuplés. En effet, les plus jeunes (exclus) se questionnaient sur le bien-fondé de la décision : « pourquoi eux (dédommagés) et pas nous? »

Subséquemment, si le soulagement exprimé par les répondants (incluant certains membres du GAPES) consultés lorsque la Cour suprême a refusé d'entendre la cause est représentatif de l'inconfort vécu, la situation pourrait être de bon augure pour une citoyenneté au travail plus inclusive. En effet, l'exécutif syndical actuel (en place depuis le début des années 2000) se préoccupe beaucoup de l'équité intergénérationnelle. L'embauche de nouveaux pompiers consécutive à la restructuration du service incendie et aux mises à la retraite a amené dans le milieu de travail une masse critique de jeunes, exhortant l'exécutif à minimiser certains impacts financiers de la deuxième échelle salariale lors des négociations subséquentes. Aujourd'hui (2013), une de leurs préoccupations majeures concerne les futures négociations concernant le renflouement du déficit dans la caisse de retraite et la pérennité du

régime. À cette fin, un membre de l'exécutif a participé aux consultations particulières menées par le comité d'experts présidé par M. Alban D'Amours en 2013, car personne au sein de l'association des pompiers de Laval ne veut revivre une telle saga. Comme nous l'avons rapporté au chapitre 6, l'exécutif est aussi bien conscientisé au fait que les membres du GAPES de la première heure n'ont pas l'intention « d'en encore passer à la caisse. »

Cela étant, la cause aura néanmoins laissé des séquelles. La plus importante se trouve certainement dans la concession de postes précaires (pompiers occasionnels), qui seraient acceptés par les membres si c'était à refaire (ou pour l'avenir en général). Les répondants en sont venus à ce constat surtout lorsqu'amenés à réfléchir quant aux turbulences causées par l'adoption de la seconde échelle, turbulences qui ont duré durant plusieurs années (voire décennies). Or, plusieurs anciens considéraient cette seconde échelle comme un dommage collatéral acceptable, puisqu'elle permettait d'éviter toute précarité reliée au statut d'occasionnel. Nonobstant ce constat, l'exécutif syndical travaille (encore et toujours) à éviter cette éventualité, d'où l'avènement des « pompiers flottants ».

Les constables spéciaux rencontrés reconnaissent (à l'exception de deux anciens membres de l'exécutif) que les constables occasionnels de l'époque avaient été victime d'une injustice, sauf que personne n'est intervenu ou n'a pu intervenir à la faveur des plaignants. Trois répondants (membres ou ex-membres de l'exécutif syndical) affirmaient néanmoins que la création d'un statut d'emploi régulier à temps partiel représentait un certain progrès à cet égard (considérant que les détenteurs d'un tel poste se voyaient octroyer un nombre d'heures de travail garanties en plus de la sécurité d'emploi offerte aux employés répondant au statut de régulier dans la fonction publique). Cependant, les multiples obstacles sur la route des plaignants vers l'obtention de ce statut et les pertes financières encourues, n'ayant jamais été compensées par la suite, font que ces postes ne seront jamais plus qu'un « pis-aller » pour la majorité des constables spéciaux rencontrés. Du reste, chez les constables spéciaux, outre le grave problème de rétention, il y a une ségrégation de la main-d'œuvre en fonction des statuts d'emploi, des préjugés antisyndicaux tenaces, une grande préoccupation concernant la survie de la *profession* et une dévalorisation notable de l'action syndicale (plusieurs postes de délégués sont laissés vacants).

La question d'iniquité annonce pour les associations syndicales (au-delà de celles à l'étude) une fragilisation de leurs structures au niveau de leur rôle d'acteur économique (failles dans la capacité

d'action traditionnelle) et politique (climat hostile au syndicalisme). En effet, à l'origine, le mouvement s'appuyait sur la solidarité ouvrière et la négociation collective devait permettre de lutter contre les différentes formes d'inégalité et de favoritisme, en offrant une protection et une sécurité d'emploi à tous ses membres. Aujourd'hui, le contexte a changé, le modèle corporatiste encore en place nous oblige à constater que les intérêts ou les besoins particuliers d'un membre ou d'un groupe minoritaire peuvent être occultés au profit de la majorité. Le processus d'acceptation de la négociation repose en effet sur la démocratie du vote majoritaire, réduisant d'autant le sentiment d'appartenance des nouveaux arrivants (en cas de différence de statut, de conditions de travail, etc.) et la loyauté au collectif (associations parallèles). Cela s'arrime également au fait que le cadre législatif rend difficile la redéfinition des enjeux socioéconomiques au sein de l'association, en permettant (voire en légitimant) la négociation de clauses de disparités de traitement temporaires (date d'embauche) ou basées sur les statuts d'emploi (augmentation des inégalités socioéconomiques). De surcroît, la mobilisation des nouveaux arrivants est difficile, ceux-ci ne se sentent pas interpellés par la vie syndicale de leur milieu d'accueil, que ce soit parce qu'ils ont l'impression de ne représenter qu'une source de cotisations ou un nombre symbolique⁵⁵⁷ en termes de *membership* (comme dans le cas des constables spéciaux), ou parce que les enjeux ne les rejoignent tout simplement pas (comme chez les pompiers).

Nous croyons que les cas choisis pour étude révèlent un recoupage plus ou moins harmonieux des différents recours juridiques et que l'interprétation classique voire restreinte des lois du travail ou des droits fondamentaux, par la Cour d'appel, contribue aussi à l'effritement de la citoyenneté au travail. Par conséquent, nous reconnaissons la nécessité d'une intervention étatique afin d'y remédier. Le législateur devrait resserrer certaines lois du travail afin de favoriser l'accès à une réelle égalité de fait. Cela étant, les syndicats sont confrontés à des intérêts divergents et doivent vivre avec une législation plus ou moins adaptée au contexte changeant. On peut en conclure que le devoir de représentation se complexifie nécessairement et que le fait de faillir à une adaptation devenue nécessaire rendra les structures des associations syndicales plus fragiles, si la relation entre les membres et leur association ne s'adapte pas.

⁵⁵⁷ Nous nous référons ici au propos du président T. qui considérait les constables spéciaux occasionnels simplement comme une statistique importante en termes de nombre.

9.2.3 La nature du changement dans les relations entre les membres et le syndicat

Ce changement dans la nature de la relation entre les membres et leur syndicat est profond. Il est le corollaire de la diversité de la main-d'œuvre, de la montée de l'individualisme, de l'absence de renouveau du syndicalisme et de valeurs et d'intérêts différents (certains parleront d'intérêts devenus plus virtuels). À cet égard, nous revenons sur les constats émis par la direction du service des incendies de la ville de Laval, concernant la montée des réseaux sociaux et les effets de cette réalité sur les relations de travail et au travail (l'engagement et la loyauté s'expriment tout autrement). De sorte qu'il faut considérer que le changement n'est pas désincarné des contextes économique, social, politique ou juridique du moment.

Dans les deux cas à l'étude, la diversité de la main-d'œuvre s'exprime tant en caractéristiques personnelles qu'en statuts d'emploi. Par caractéristiques personnelles nous entendons principalement la féminisation, la scolarisation croissante et le vieillissement des travailleurs, avec comme résultat l'hétérogénéité idéologique des membres. Pour les victimes de discrimination, le rattachement au collectif est alors plus équivoque, comme le démontrent les démarches entreprises par les plaignants à l'encontre de leur association, ou encore la quasi-absence de participation de ces nouveaux travailleurs aux activités syndicales et sociales (et ce dans un cas comme dans l'autre, tant chez les pompiers que chez les constables). Quant à elle, la notion de statut d'emploi renvoie aux constables spéciaux occasionnels ou permanents (temps plein ou temps partiel), ou encore aux « pompiers flottants ». Si on ne peut pas parler d'exclusion de la protection sociale ou de disparités de traitement dans le cas des « pompiers flottants »⁵⁵⁸ – puisqu'ils profitent de la couverture offerte par les différents régimes d'avantages sociaux dès leur embauche – il en va autrement pour les constables spéciaux. La précarité s'exprime tant sous une forme de favoritisme concernant la répartition des heures de travail, ou des lieux de travail, que dans l'accès aux avantages sociaux, voire même à une certaine époque aux

⁵⁵⁸ Au risque de le répéter, les inconvénients liés au statut de « flottant » découlent du fait de ne pas avoir une caserne d'attache fixe, puisque l'on minimise les changements de quart de travail. Cela dit, dans une profession où l'esprit d'équipe joue un rôle essentiel, il va de soi que le statut de « flottant » est considéré comme une condition de travail différente. Trois principaux points ont été soulevés à cet égard : la flexibilité accrue de ses recrues; l'arrivée des « pompiers-flottants » a réduit de beaucoup les heures travaillées en temps supplémentaire; et l'amointrissement du sentiment d'appartenance à une équipe (la caserne). Cependant, tous les répondants considèrent cette situation moins néfaste, si on la compare à la négociation de la deuxième échelle salariale.

services offerts par le syndicat. L'actuel exécutif travaille d'ailleurs toujours à reconstruire sa crédibilité.

Cela étant dit, la nature des changements dans les relations entre les membres et leur association dépend aussi de l'antinomie entre la citoyenneté au travail et la négociation de clauses « orphelin ». Dans les faits, il s'avère que les cas des clauses « orphelin » constituent la réponse ultime de rejet ou d'hostilité de la norme d'égalité, étant donné que la disparité de traitement perdure, faisant porter le poids des compressions budgétaires sur une minorité de travailleurs. Il s'ensuit que les réorganisations et la flexibilité se négocient en échange d'une protection accrue pour ceux qui restent, tandis que, d'un autre côté, l'introduction de clauses « orphelin⁵⁵⁹ » change le rapport en regard de l'universalisme syndical. De ce fait, la négociation de ces clauses de disparité de traitement malmène la citoyenneté au travail, puisqu'au final un traitement salarial inégalitaire se traduit par la négation de celle-ci, la citoyenneté étant ici interprétée comme un indicateur de la qualité de l'emploi confirmant l'égalité et l'équité dans les milieux du travail. Ces résultats ne sont en rien réjouissants, puisque cette discordance entre les intérêts des anciens et des nouveaux travailleurs entraîne dans les milieux de travail des problèmes de solidarité, d'adhésion syndicale, des conflits tant générationnels qu'idéologiques, beaucoup de non-dits, et cela, souvent au nom d'impératifs économiques. Cet antagonisme, nous l'avons à maintes reprises dénoncé dans le cadre de cette thèse, ne peut que déstabiliser l'association syndicale à sa base même.

9.3 Les implications pour les relations industrielles

Cette thèse, par les constats empiriques et théoriques qui en émanent, apporte une contribution pratique à la discipline des relations industrielles, en regard des effets de la négociation d'une clause « orphelin » sur l'action syndicale. Nous présentons maintenant ces implications théoriques (9.3.1), pour la recherche (9.3.2) et la pratique (9.3.3).

⁵⁵⁹ Pour le redire les clauses « orphelin » (le concept général en relations industrielles) se distinguent de la disparité de traitement, puisque celle-ci est un concept particulier d'ordre juridique, employé dans la LNT. Ce concept est d'une efficacité très limitée, puisqu'il est aisé de déguiser en temporaire une disparité de traitement (voir section 3.3.2).

9.3.1 Les implications théoriques

La variable indépendante (la mise en œuvre du droit à l'égalité dans ses trois dimensions (d'acteurs, de stratégie et de recours) s'inspire du modèle stratégique de Weil (1994) et de Frege et Kelly (2003) (relevant du domaine des relations industrielles), ainsi que du double triangle de capacités stratégiques (ressources et aptitudes) proposé par Lévesque et Murray (2010a). La variable dépendante dépend quant à elle des effets, divisés en trois catégories dichotomiques : effets concrets et symboliques, différés et immédiats, voulus et non-intentionnels. Cette catégorisation émane directement de la typologie développée par Rocher (1988) et Demers (1996) (la sociologie du droit). Ce modèle analytique a permis de prendre en compte les influences que peuvent exercer les différents acteurs sur les institutions, mais aussi l'influence des différentes institutions ou recours disponibles sur les stratégies déployées par les différents acteurs. Par la suite, le travail sur le terrain est venu confirmer la pertinence de notre modèle théorique multidisciplinaire, construit à partir de la notion de l'effectivité du droit aux confins des approches stratégiques et néo-institutionnalistes (relations industrielles), approches que nous avons considérées complémentaires plutôt que mutuellement exclusives⁵⁶⁰.

Cela étant dit, l'étude de l'évolution du comportement de l'acteur syndical, à la suite d'une revue de la jurisprudence en lien avec le devoir de représentation et la discrimination, a aussi permis de construire une typologie de l'action syndicale en lien avec la norme d'égalité (promotion, abstention ou indifférence, contournement, hostilité ou rejet). Puis en prenant en considération l'adéquation pluridimensionnelle de la structure syndicale (relations industrielles) et la notion d'effet clef (sociologie du droit), notre modèle d'analyse a permis un raffinement du cadre d'analyse proposé par Weil (1994, 2000) et par Frege et Kelly (2003).

Quitte à le rappeler, notre étude démontre en effet que le jeu d'action/réaction entre les acteurs dépend de la stratégie favorisée ou/et du recours choisi, mais qu'importe la nature du ou des choix, des effets pourront être observés. En toute relativité, ceux-ci seront plus ou moins concrets, plus ou moins prévisibles et surviendront dans un délai plus ou moins bref. De plus, nous sommes arrivée au constat

⁵⁶⁰ Inspirée en cela par deux conférences présentées par les professeures Laroche et Dufour-Poirier dans le cadre du Congrès Annuel de l'ACRI, présenté à l'UQO en 2009 et du Congrès des Relations Industrielles de l'Université Laval, en 2010.

que, même sans organisation formelle, le groupe minoritaire (plaignants) a pu ester en justice. Si les décisions de la première instance (TDPQ) avaient été maintenues, les associations syndicales en cause auraient pu être malmenées tant financièrement que collectivement; dans le pire scénario certains membres des anciens exécutifs de l'association des constables spéciaux envisageaient même la faillite.

À quelques nuances près, nous avons été en mesure de confirmer toutes les propositions initialement avancées. Une seule sous-proposition – relative à la nature des enjeux (religion, sexe, race, âge, handicap, etc.), où l'exécutif syndical rencontre plus ou moins de résistance chez les membres – n'a pu être ni confirmée ou infirmée, compte tenu des cas à l'étude. En effet, il n'est pas apparu que le genre, la religion ou tout autre motif de discrimination aient eu une quelconque influence. Deux aspects dominants se démarquent parmi ces confirmations. Le premier, si l'on doit admettre que le cadre juridique pour combattre la discrimination dans les milieux de travail est important au Québec, il faut également convenir, à la lumière de nos deux à l'étude, que la mise en œuvre de la norme d'égalité demeure difficile. En d'autres termes, les visions sont encore souvent irréconciliables lorsqu'il s'agit d'évaluer les torts et les victimes de discrimination. Le second, tel que nous l'avions anticipé, le système de représentation syndicale actuel, développé à l'époque du fordisme, est fragilisé par la négociation de clauses perpétuant des iniquités tant salariales que relatives aux conditions de travail, et ce, tant dans le rôle du syndicat comme agent économique et agent politique ou social.

9.3.2 Les implications pour la recherche

Les conclusions issues de cette thèse présentent un intérêt certain pour la recherche en relations industrielles, tant pour les chercheurs s'intéressant à la discrimination dans les milieux de travail que pour ceux travaillant sur l'action syndicale ou collective. En effet, le modèle d'analyse utilisé peut devenir un point de départ avantageux pour d'autres études s'intéressant aux effets ou aux impacts d'un phénomène sur un autre.

La perspective de recherche adoptée, à savoir vérifier les effets empiriques de la mise en œuvre de la norme d'égalité à partir de deux cas analysés, était jusqu'à présent inédite. Cela nous a permis de savoir concrètement non seulement ce que font les acteurs devant la situation problématique, mais

aussi pourquoi ils le font. Ce genre d'étude permet également d'identifier les lacunes de la mise en œuvre de la norme d'égalité. En ne concentrant pas l'étude uniquement sur le devoir de représentation mais bien sur l'action syndicale entière, nous avons également pu identifier certaines de ces lacunes sous le prisme des membres de l'association. Cependant, nous croyons que nous devrions inscrire ce genre de recherche dans un spectre plus large de connaissances à développer en relations industrielles (dans un contexte multi-niveaux, soit chez des syndicats locaux affiliés à une fédération ou à une centrale syndicale par exemple).

Il reste un important travail à accomplir afin de mieux prendre en compte les interactions entre les choix effectués et les recours existants et les institutions. Mesurer l'influence du cadre institutionnel sur l'action syndicale en serait un exemple, ou encore mesurer celle de l'action syndicale sur les institutions dans d'autres circonstances, ou reliée à d'autres phénomènes (puisque de nouveaux enjeux concernant l'équité intergénérationnelle apparaissent, notamment ceux relatifs aux régimes de retraite, à l'environnement, à la conciliation vie personnelle/emploi). Dès lors, nos résultats invitent aussi à poursuivre la réflexion sur les structures de la négociation collective. En effet, si négocier entre précarité et disparité de traitement (temporaire ou non) ne s'avère pas être un choix mais bien une contrainte, comprendre les logiques et les espaces d'action syndicale, étatique ou patronale permettrait d'anticiper les trajectoires dans lesquelles vont s'insérer les institutions du marché du travail dans l'avenir.

9.3.3 Les implications pour la pratique

Les recherches empiriques comme celle-ci ont l'avantage d'apporter des pistes d'action ou des solutions en vue de répondre à un certain questionnement. Malgré le fait que la légitimité de l'exécutif syndical a été remise en question (tant chez les pompiers que chez les constables spéciaux), que la mobilisation est difficile et qu'il existe un certain effritement de la représentativité, nous savons qu'il y a une marge de manœuvre pour entreprendre des actions. Si on ne peut pas exclure les contextes (économique, social, législatif, etc.), ceux-ci ne sont pas nécessairement surdéterminants. Combattre toute forme d'injustice et travailler pour une citoyenneté au travail plus inclusive est possible pour les acteurs syndicaux. L'exécutif des pompiers de Laval en a fait la démonstration à plusieurs occasions. Effectivement, par le biais de la négociation collective, une partie des iniquités découlant de la

deuxième échelle introduite en 1998 ont été corrigées (deux échelons retirés, un échelon de base augmenté, l'accès aux assurances dès l'arrivée en poste, etc.); des négociations informelles ont permis de présenter des propositions de règlement hors cour et de discuter avec les plaignants; les préoccupations et l'implication de l'exécutif syndical ont favorisé, jusqu'à présent, l'intégration des trois femmes pompières; la participation aux consultations particulières sur la pérennité des régimes de retraite démontre leur vigilance à propos d'un sujet qui pourrait s'avérer « explosif »⁵⁶¹; etc.

Les défis sont toutefois nombreux et les écueils sont tous aussi abondants, tant en regard du devoir de représentation, de la citoyenneté au travail qu'en lien avec l'accès à la justice pour les victimes de discrimination. Si le devoir de représentation concerne spécifiquement les exécutifs syndicaux, la citoyenneté au travail est aussi du ressort de l'État, tout comme l'accès la justice. C'est pourquoi nous ferons quelques recommandations en ce sens.

9.3.4 Quelques recommandations

Suite aux résultats obtenus, pour continuer dans la perspective *de renouveau syndical* développé par le centre de recherche auquel nous appartenons⁵⁶² (le CRIMT, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail), nous proposons aux exécutifs syndicaux de travailler sur trois pistes d'action : la reconnaissance, la formation et l'information ainsi que sur la citoyenneté au travail. Il s'agirait d'abord de renforcer la reconnaissance tant interne qu'externe, puisque l'importante différence à ce niveau entre les deux cas à l'étude illustre parfaitement l'ampleur de l'influence négative découlant d'un manque de reconnaissance tant par l'employeur que par les travailleurs entre eux ou le public. Cela se traduit à l'interne par un faible pouvoir de négociation, une faible représentativité, un taux de roulement important (et donc une faible mobilisation), des conflits intra-organisationnels et intergénérationnels et à l'externe, par un faible degré de reconnaissance, pouvant menacer la survie même du métier comme l'illustre le cas des constables spéciaux.

⁵⁶¹ Les membres de l'exécutif syndical sont très préoccupé par cette situation, ils l'ont abondamment invoqué pendant les entrevues, d'autant que ce sujet de la pérennité des caisses de retraite implique principalement les membres du GAPES et les plus jeunes tel que rapporté au chapitre 6.

⁵⁶² A titre d'étudiante membre du centre

Comme nos deux exemples le prouvent, négliger les volets de formation et d'information, surtout en ce qui regarde la discrimination, conduit nécessairement à de l'incompréhension, laquelle aura un rôle multiplicatif sur les sources de conflits. Pour reprendre un dicton populaire, « C'est à se parler que l'on se comprend ». Le manque d'information conduit aussi au manque de reconnaissance et à la méfiance, comme le démontre plus spécifiquement le cas des constables spéciaux. La formation ne devrait pas se restreindre à certains groupes d'employés ou de membres. Au contraire, elle devrait être offerte tant aux membres de l'association qu'aux membres de l'exécutif et aux délégués syndicaux, comme le suggérerait d'ailleurs le procureur syndical des constables spéciaux. Outre faciliter le rôle du délégué (axé sur le cadre juridique), cet apprentissage additionnel pourrait parrainer un intérêt pour la vie syndicale. L'information devrait provenir de différentes sources, aborder différents sujets et être diffusée par différents médias. Les exécutifs syndicaux auraient intérêt à s'approprier les nouveaux médias sociaux (rejoindre les plus jeunes) et à utiliser des babillards (virtuels ou réels), pour faire connaître non seulement les dates des différentes assemblées prévues, mais également pour faire circuler les procès-verbaux, les dernières nouvelles sur l'association, les derniers griefs (gagnés, perdus ou en cours), les activités du comité exécutif, les événements touchant les membres, etc. Bref, les associations, tout particulièrement celles œuvrant dans un milieu géographiquement éclaté comme celui des constables spéciaux, profiteraient d'un réseau interne d'information, situant l'association dans ses développements.

Afin d'en arriver à une citoyenneté au travail plus inclusive nous incitons les exécutifs syndicaux à combattre l'exclusion (la notion de eux-autres vs. nous-autres); à promouvoir l'égalité des chances; à profiter de la conjoncture économique qui s'améliore (profiter de la prochaine négociation concernant la pérennité des régimes de retraite); à solliciter leur base, soit leurs membres afin de les impliquer dans des projets plus larges, etc. Les exécutifs syndicaux (de tous les niveaux d'intervention) doivent se rappeler qu'à la base, on s'organise dans l'espoir d'améliorer son sort. La négociation de clauses « orphelin » est inévitablement un contre sens qui pourrait s'avérer fatal au mouvement syndical, dans le contexte social et politique contemporain⁵⁶³.

⁵⁶³ Nous nous référons ici à l'idée que les jeunes sont plus individualistes, donc à priori moins intéressés par l'action syndicale et qu'ils sont attirés par l'idéologie conservatrice qui préconise le retrait de l'État et la libéralisation des rapports collectifs (notamment l'abolition des cotisations obligatoires).

Cela étant dit, l'État aussi a un rôle à jouer afin de garantir une égalité des chances à tous les travailleurs. Comme nous l'avons déjà souligné à quelques reprises, le législateur devrait intervenir, à la lumière des impacts immoraux et financiers recensés pour les travailleurs lésés de ces deux cas, afin de modifier les articles 87.1 à 87.3 de la *LNT* afin d'interdire toute forme de disparité de traitement en lien avec la date d'embauche ou le statut d'emploi et restreindre l'interprétation large faite par les tribunaux de l'exemption permise par la *Charte* au motif de l'âge⁵⁶⁴. Une réelle égalité de résultats passe par la volonté politique, puisqu'à maintes reprises déjà, comme le démontrent les cas étudiés, les syndicats ne disposent pas des ressources nécessaires à une réelle négociation collective de bonne foi.

9.4 Les forces et les limites de l'étude

La recension des écrits nous apprenait que les actions entreprises par les membres contre leur exécutif, afin de faire corriger une situation discriminatoire, peuvent découler tant de la négociation d'une clause « orphelin » ou d'ententes visant à contourner la convention collective, que de l'interprétation large de la convention collective ou des lois implicitement incluses dans celle-ci. Ces situations que nous avons qualifiées de réactions syndicales de contournement, d'abstention ou d'indifférence, de rejet ou d'hostilité, avaient nécessairement des effets; certains impacts seraient négatifs pour l'association syndicale et/ou les membres. La pluralité des points de vue défendus lors du débat public concernant l'interdiction des clauses « orphelin » en témoigne (Collectif, 1999), d'où l'importance de voir à éliminer ou à corriger ces situations, du moins à notre avis. Dès lors, nous avons dû faire des choix théoriques et méthodologiques. Les choix que nous avons faits ont nécessairement induits plusieurs limites, mais considérant les apports positifs anticipés, nous avons mis en place des mesures aptes à les circonscrire.

Revenons tout d'abord sur le cadre théorique découlant de la sociologie du droit qui visait à mesurer l'effectivité d'une norme, au-delà de son efficacité. Dans le cadre de notre thèse, nous avons rencontré trois difficultés reliées à ce cadre théorique : la première est liée à la pluralité normative, la seconde se rapporte à l'efficacité de la norme et la troisième regarde le champ d'application de la

⁵⁶⁴ Pour y arriver, la CDPDJ (2003 :99) recommande que ces exceptions soient explicitement prévues par la loi lorsque nécessaire (recommandation 21)

théorie de l'effectivité. D'abord, contrairement à Demers (1996) qui a étudié une seule norme, celle de la réglementation antitabac à l'Université de Montréal, nous étions confronté à plusieurs normes qui « s'entrecroisaient » : a) l'article 10 de la CDLP (âge et condition sociale); b) l'article 87.3 de la *LNT*; c) les deux lois qui décrétaient la réduction de 6 % de la masse salariale; d) l'article 47.2 C.t.; e) les normes discriminatoires (clauses « orphelin ») dans les conventions collectives; f) les normes de décisions, soient les jugements du TDPQ et de la Cour d'appel.

Ensuite, pour différencier efficacité et effectivité (ce qui permet d'évaluer les effets non-intentionnels), il faut se reporter à la notion d'intention du législateur. Cette notion est en fait une proposition posée par la science normative du droit, quant à l'orientation que l'auteur de la norme entend donner à celle-ci, c'est donc une construction de la dogmatique juridique. La sociologie du droit, science sociale empirique, ne peut recevoir une telle proposition qu'à titre d'hypothèse qu'elle peut admettre ou infirmer. Ceci s'illustre avec l'exemple de l'art.87.3 de la *LNT*, qui légitime les clauses de disparité de traitement qui se résorbe dans un délai raisonnable. L'analyse d'impact démontre une « faible efficacité », vu qu'il apparaît relativement facile de déguiser en temporaire une disparité de traitement ayant des effets permanents. Nous sommes ici en face d'un effet (essentiellement) symbolique de non légitimation de la discrimination.

Par ailleurs, dans les cas à l'étude, la norme d'égalité (absence de discrimination fondée sur l'âge) est mobilisée avec un relatif succès (malgré de longs délais) par les plaignants devant la CDPDJ et le TDPQ. Aux fins de cette mobilisation par les plaignants, la norme a eu un effet (non-prévu, non-intentionnel) de création d'une association parallèle. La création de celle-ci a entraîné diverses réactions, dont une vive tension entre les membres du GAPES, les autres membres du syndicat et l'exécutif chez les pompiers de Laval; des tensions accrues, entre Montréal et Québec, entre les « jeunes » et les « anciens », entre les permanents et les occasionnels au sein des constables spéciaux. Pour analyser ces réactions, il devenait malaisé de les confronter à nouveau à la théorie de Rocher/Demers, attendu que le champ d'application de la théorie de l'effectivité de Rocher (1988) et Demers (1996) vise les effets des normes, et que nous délaissions la sphère normative pour étudier l'impact (empirique) d'un fait social sur d'autres faits sociaux. Pouvait-on alors passer de l'univers des normes à celui des faits sociaux, pour étendre le champ d'application de la théorie? Cela nous apparaissait difficile. Nous nous sommes donc tournée vers les courants théoriques en relations

industrielles⁵⁶⁵, qui nous ont fourni des instruments d'analyse plus traditionnels lorsqu'il s'agit d'une étude empirique concernant la mise en œuvre de la norme d'égalité.

Cette thèse voulait comprendre et évaluer les effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité sur l'action syndicale, plus particulièrement ceux affectant le devoir de représentation. Dès lors, même si les effets de la négociation d'une clause « orphelin » peuvent se manifester par l'apparition d'associations parallèles et que le sujet aurait été certes intéressant, nous n'avons pas abordé cet aspect de l'action collective comme tel principalement pour des raisons de temps et de ressources (mais également parce que les causes ont été perdues et que, selon nos répondants, le groupe ne s'était formé qu'autour d'une seule cause). Ainsi, peu importe le dénouement du conflit, la fin du groupe était prévisible. En ce qui a trait à l'évolution de ces mouvements (associations parallèles, incluant celles des jeunes enseignants, celles de nos exemples, celles des groupes de revendication similaires aux carrés rouges du « printemps étudiant », qu'a connu le Québec en 2012, etc.), Thwaites (2007 : 28) rappelait que la victoire obtenue en regard des causes défendues est un aspect important à considérer. Alors que des mouvements peuvent disparaître lorsque leurs revendications ont été entendues et réalisées, ou définitivement perdues, d'autres mouvements persistent. Certains se structurent et se transforment, devenant parfois des groupes de pression permanents. Ceci n'est pas sans rappeler qu'à son origine, le syndicalisme était aussi un « nouveau mouvement social », justifiant ainsi l'intérêt de recherches possibles concernant spécifiquement ces associations parallèles.

Le travail de terrain s'est spécifiquement attardé à deux situations où l'on avait négocié une clause « orphelin ». L'objectif initial, pour le rappeler brièvement, était de reconstituer comment les acteurs syndicaux locaux avaient dû s'insérer dans l'espace « constitutionalisé » par l'avènement de la *Charte*, comprendre sur quelles bases se construisent les actions et identifier les contraintes et les sources de tensions afférentes à la diversité des contextes. L'analyse de ces résultats devait par la suite nous permettre de répondre à nos questions de recherche concernant les effets de la *Charte*, non seulement sur le devoir de représentation mais sur les acteurs syndicaux locaux. Nous pouvions ainsi

⁵⁶⁵ A la suite d'une discussion avec notre directeur de recherche, nous aurions pu mobiliser la théorie sociologique de l'action sociale chez Max Weber. Ainsi, notre analyse aurait expliqué que la réaction des membres des anciens exécutifs syndicaux des constables spéciaux pouvait être « rationnelle en valeurs » (solidarité syndicale) mais que ce n'était pas le cas. Leurs réactions étaient plutôt rationnelles en finalité, instrumentales diraient certains, puisqu'ils ont défendu la décision prise la considérant valable dans les circonstances ; et non-rationnelles puisqu'affective - ceux-ci étaient fâchés d'être contestés - et fondées sur l'habitus - l'identification aux attentes du groupes des permanents.

contribuer aux discussions concernant le renouveau syndical et la citoyenneté au travail, épicerie de la recherche de notre sous-groupe de recherche (CRIMT).

Notre devis devait alors être qualitatif, avec les limites et les forces inhérentes à ce genre de recherche. Ainsi, nous avons porté une attention particulière aux biais (les nôtres et ceux des répondants) d'où le recoupage de l'information. Nous avons choisi deux cas accessibles et qui, outre le fait d'être représentatifs de ce que nous voulions étudier, nous permettaient d'explorer en profondeur le processus de la mise en œuvre de la norme d'égalité et de comprendre l'importance des contextes, afin de nous assurer de la validité et de la fiabilité des résultats. La diversité des méthodes utilisées a donc permis de cerner de façon assez exhaustive les effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité et de constater qu'ils ne sont pas mutuellement exclusifs.

Nous avons d'abord procédé d'un point de vue théorique, en développant une typologie de l'action syndicale⁵⁶⁶, en lien avec la discrimination, (classification d'une certaine réalité) en nous basant sur la revue des travaux juridiques. Puis, pour le travail empirique, nous avons choisi les deux cas de la négociation d'une clause « orphelin », étape précédant ou aboutissant à la mise en œuvre d'actions pour revendiquer son droit à l'égalité, la première étant la création d'un groupe de plaignants. Du coup, ceci nous permettait un aller-retour constant entre les interactions entre les acteurs et les institutions. Le caractère atypique des cas à l'étude nous a permis, entre autre, d'alimenter les théories générales (chapitres 8 et 9), de répertorier certains effets et de comprendre en quoi ils pouvaient être potentiellement nocifs pour le mouvement syndical de négocier des clauses « orphelin ».

Nous croyons que la méthode utilisée (deux études de cas) a réussi, du moins en partie, à prémunir nos conclusions contre les principales critiques liées à l'étude de cas : unicité ne permettant pas la généralisation et manque de validité interne et externe. Notre démarche est suffisamment rigoureuse pour éviter les données anecdotiques et les principaux biais liés aux perceptions des répondants. Nous croyons aussi que les conclusions dégagées quant à la transformation du devoir de représentation et aux effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité sont constructives et réalistes. Si les dénouements ne peuvent être généralisables à l'ensemble des syndicats locaux, les capacités stratégiques des différents acteurs étant tributaires des contextes, la mécanique du modèle conceptuel

⁵⁶⁶ C'est à partir de cette typologie que nous avons choisi les cas à étudier.

peut l'être, surtout lorsqu'il est question d'un phénomène impliquant les effets ou les impacts d'une norme juridique (que celle-ci soit d'ordre public ou privé). L'analyse et la compréhension des liens à travers les faits recensés ont conduit à des conclusions et des recommandations qui, quant à elles, peuvent être applicables à l'ensemble du mouvement syndical, en fonction de ses besoins.

9.5 Notre contribution à l'avancement des connaissances

Notre recherche, s'inscrivant directement dans la tradition des relations industrielles, mais faisant aussi appel à la sociologie du droit voulait examiner quels étaient les effets de la mise en œuvre du droit à l'égalité sur le comportement de l'acteur syndical et plus précisément sur le devoir de représentation. L'étude des interactions entre les acteurs, les institutions et les différents recours (et leurs effets escomptés ou non) était nécessaire pour comprendre à la fois l'évolution des acteurs, des institutions et des contextes et leur capacité à protéger les travailleurs plus précaires.

Une enquête exploratoire comme celle que nous avons menée requiert une méthode permettant la compréhension du phénomène à l'étude, c'est pourquoi notre choix s'est arrêté, dans cette perspective sur les deux cas de clauses « orphelin ». Ces cas sont suggestifs ou atypiques – les deux seuls cas de ce genre, où l'employeur et le syndicat faisaient front commun contre l'association parallèle de membres – puisque un groupe minoritaire a déposé une plainte afin de contester devant la CDPDJ un traitement discriminatoire. Dans les deux litiges (portés devant le TDPQ et la Cour d'appel par des procureurs de la CDPDJ), la demande mettait en cause l'employeur et le syndicat et demandait un dédommagement pour les plaignants pour cause de discrimination indirecte au motif de l'âge.

L'objectif de la recherche, lorsque nous avons choisi ces deux cas, n'était pas de faire des comparaisons entre les deux litiges, mais plutôt de comprendre les interactions et leur contexte particulier et la dynamique interne de chaque cas. Le caractère atypique de chaque cas devait nous permettre une description exhaustive des effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité sur le devoir de représentation, pour qu'ensuite l'on puisse tirer des conclusions afin d'améliorer la situation. L'analyse des convergences et des divergences recensées a aussi permis de bonifier la réflexion.

Qu'avons-nous appris dans le cadre de cette thèse? Nous croyons que trois contributions sont plus particulièrement significatives. La première : obtenir confirmation du fait que les effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité sont multiples et qu'ils ne sont pas mutuellement exclusifs. Ces effets – qu'ils soient concrets, symboliques, immédiats, différés, désirés ou non – questionnent tant les enjeux face à la négociation collective (capacité stratégique des syndicats locaux), la volonté politique d'éradiquer la discrimination des milieux de travail (légitimation de la disparité de traitement temporaire et de celle liée aux statuts d'emploi, pour des raisons souvent économiques), que le rôle de la *Charte* (le motif de l'âge et accessoirement la condition sociale). La principale avancée de cette recherche repose sur le fait qu'elle met en lumière les différents effets découlant de la négociation des clauses « orphelin » et qu'elle propose des avenues pour une citoyenneté au travail plus inclusive. Les effets les plus nuisibles pour l'acteur syndical sont sans doute les effets non-intentionnels, tels que : l'apparition d'associations parallèles, l'augmentation des préjugés, la perte de crédibilité pour l'exécutif syndical, la ségrégation et la victimisation, puisque *de facto* l'unité du collectif est mise à mal.

Pour leur part, les effets symboliques peuvent se définir comme la représentation sociale ou la valeur que les acteurs attribuent à la norme et questionnent le rôle de l'État, la volonté politique d'éliminer la discrimination au travail. Par exemple, depuis l'adoption des articles 87.1 à 87.3 de la *LNT*, les acteurs peuvent se sentir légitimés d'introduire des clauses de disparité de traitement temporaires, même si effectivement cela crée plusieurs catégories de travailleurs. Cette division de la main-d'œuvre a pourtant des impacts néfastes tant pour l'association syndicale que sur le climat de travail, tel que le démontrent les cas des pompiers de Laval et des constables spéciaux du Québec⁵⁶⁷. Donc, des effets symboliques peuvent entraîner des effets concrets préjudiciables.

Les défis qui se présentent alors pour les associations syndicales proviennent des questionnements reliés à pourquoi l'on s'organise, l'on se *syndicalise*? Répondons ici : à cause de l'espoir que le regroupement va permettre d'améliorer la situation et de contrer l'injustice dont on se

⁵⁶⁷ Au risque de le répéter ici, il est intéressant de noter, comme le faisait Gesualdi-Fecteau (2013 : 76-77) avant nous, que c'est le même gouvernement Bouchard qui d'un côté avait institué les lois 104 et 414 dans l'optique d'assainir les finances publiques, conduisant à la négociation des clauses « orphelin » tant chez les pompiers de Laval que chez les constables et qui d'un autre côté, à peine deux ans plus tard, a modifié la *Loi sur les normes du travail* pour y inclure les articles 87.1 à 87.3 interdisant la disparité de traitement en fonction de la date d'embauche, à moins qu'elles ne résorbent dans un délai raisonnable.

sent victime. Quels espaces doivent alors être occupés? Il faut contrer l'opinion publique défavorable et lutter contre le corporatisme. Quelle représentativité faut-il avoir? Il faut sensibiliser la nouvelle génération de travailleurs, les nouveaux arrivants. Comment y arriver? Nous avons proposé que deux axes d'action s'offrent aux associations syndicales, plus particulièrement en lien avec les résultats obtenus : une citoyenneté au travail plus inclusive et entreprendre des actions afin de promouvoir un accès à la justice plus équitable.

La typologie de l'action syndicale en lien avec la discrimination est notre seconde contribution. C'est à partir des effets recensés dans la jurisprudence que nous avons pu construire cette typologie de l'action syndicale (la promotion, l'abstention ou l'indifférence, le contournement ou le rejet de la norme). La typologie présentée au chapitre 4, nous a été fort utile dans la compréhension de la réalité reliée à la discrimination dans les milieux de travail syndiqués et a guidé notre choix de terrain. Elle pourrait également être utile dans le futur à d'autres types d'étude présupposant une catégorisation structurée de l'action syndicale.

Pour ce qui est de la troisième contribution, nous estimons que les deux cas à l'étude démontrent que deux conceptions de l'égalité s'entrechoquent et qu'elles ne répondent pas aux mêmes logiques d'action. Du coup, le devoir de représentation se transforme et devient plus exigeant. D'une part, parce que les attentes des membres s'élèvent, ils ont une interprétation différente des effets préjudiciables et la notion d'équité intergénérationnelle est encore et toujours d'actualité, d'autant plus que d'autres enjeux majeurs en lien avec les régimes de retraite s'annoncent à l'horizon. D'autre part, parce que l'encadrement juridique se complexifie⁵⁶⁸, les structures mêmes de l'association syndicale sont mises à mal, puisque celle-ci est confrontée à des intérêts divergents et aux enjeux que pose la question d'équité; aux actions qui peuvent être entreprises par un membre ou un groupe discriminé; à l'action ou l'inaction étatique (que ce soit en tant qu'employeur, législateur ou administrateur du bien public), etc. En plus de confirmer nos propositions et sous-propositions, ces différents constats ont permis de valider en tout ou en partie plusieurs postulats théoriques liés au devoir de représentation et à la constitutionnalisation du droit du travail.

⁵⁶⁸ Nous ne mentionnerons ici que les trois univers normatifs que sont le *Code du travail*, la *Charte* et la *Loi sur les normes du travail*.

S'il demeure difficile de concilier les objections relatives à ce qui est ou non discriminatoire et celles relatives à la réparation devant être accordée aux victimes discriminées et si l'arrimage semble ardu entre les différents droits, l'action politique et l'action syndicale, nous pouvons toutefois conclure que cela n'est pas nécessairement causé par une incapacité de l'acteur syndical, bien que cela complexifie le devoir de représentation.

Conclusion

Cette étude visait à analyser comment les acteurs syndicaux locaux s'insèrent dans l'espace de la constitutionnalisation du droit du travail, à comprendre sur quelles bases ils construisent leurs actions et à identifier les contraintes et les sources de tensions afférentes à la diversité des contextes. Nous avons donc construit un modèle analytique autour de quatre questions qui devaient nous permettre d'apporter un éclairage empirique sur un débat de grande importance en relations industrielles : la mise en œuvre de la norme d'égalité dans les milieux de travail syndiqués. L'étude a été menée sous l'angle des effets de cette mise en œuvre sur le devoir de représentation, puisque nous espérions être ainsi en mesure de faire une contribution scientifique significative et intéressante pour le domaine des relations industrielles, et ce, tant d'un point de vue théorique, empirique que pratique (réforme des politiques publiques).

Notre question principale, cherchant à identifier les effets du recours à la norme d'égalité dans les milieux de travail syndiqués à la suite de la négociation de clauses « orphelin », nous a permis d'identifier deux variables : d'abord, une variable dépendante, celle des effets, qu'ils soient concrets, symboliques, immédiats, différés, voulus ou non-intentionnels (Demers, 1996), puis une variable indépendante, celle relative à la mise en œuvre de la norme d'égalité, que nous avons décomposée en trois dimensions : les acteurs (qui), les recours (où) et les stratégies (comment). De ce modèle conceptuel nous avons tiré quatre propositions et six sous-propositions en lien avec les effets de la norme, du devoir de représentation, de la typologie de l'action syndicale et finalement du rôle de l'acteur syndical dans la mise en œuvre de la norme d'égalité.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons sélectionné deux recours intentés devant la Commission des droits de la personne et de la jeunesse par deux regroupements de plaignants distinctes (que nous avons qualifiée d'associations parallèles, malgré la nature plutôt informelle de celles-ci), soient celle des jeunes pompiers (ville de Laval) et celle des constables spéciaux occasionnels (gouvernement du Québec), puisque dans les deux cas le syndicat et l'employeur s'étaient entendus « sur le dos des plaignants. » Une soixantaine d'entrevues ont été réalisées, auprès de divers intervenants (procureurs syndicaux, membres de l'association syndicale, membres ou ex-membres de

l'exécutif syndical, plaignants, représentants patronaux) et dans différentes régions, casernes ou palais de justice. Cette démarche nous a procuré une matière première de grande qualité, représentant plus de cent heures d'entretien.

L'analyse des résultats a permis de conclure que les effets étaient multiples et non mutuellement exclusifs. Parmi les effets les plus significatifs, nous avons identifié les effets concrets et/ou non intentionnels. Nous avons notamment soulevé les conflits de droit, l'apparition des associations parallèles, les deux causes perdues par les plaignants en Cour d'appel, le questionnement sur la situation financière des associations, la formation des clivages important dans les milieux de travail, la perte de crédibilité de l'exécutif syndical, l'augmentation des préjugés intergénérationnels et antisyndicaux, l'hostilité vécu par certains plaignants, ainsi que la lourdeur et la lenteur des processus juridiques dans leur ensemble. Les effets symboliques réfèrent pour leur part à la représentation que les acteurs se font de la validité et légitimité de la norme. Nous avons insisté sur l'effet de légitimation causé par l'adoption de mesures pouvant justifier des clauses de disparité de traitement, comme l'article 87.3 de la *LNT* et sur le fait que la discrimination en ce domaine semble se mesurer encore à l'aune de ses effets directs.

Toutes les propositions et les sous-propositions (à l'exception d'une seule) ont pu être confirmées, quoique certaines aient dû être réévaluées. Ainsi, puisque le devoir de représentation ne se transforme pas radicalement en raison de la constitutionnalisation du droit du travail, nous avons dû convenir qu'il se modifiait compte tenu du renversement de certains acquis, puisque qu'il s'évalue désormais à la lumière de trois univers normatifs (le *Code du travail*, la *Charte* et la *LNT*). Dès lors, le devoir de représentation se fait plus exigeant tant à cause des attentes des membres que du contexte législatif. Nous avons anticipé qu'en regard de la nature des enjeux (religion, sexe, race, âge, handicap, etc.), les exécutifs syndicaux pourraient rencontrer plus ou moins de résistance chez les membres. Cependant, comme les deux cas à l'étude portent sur la discrimination au motif de l'âge, il aurait été périlleux, nous semblait-il, de donner une réponse à cette sous-proposition. Cependant, prenant en compte la sympathie de tous les répondants vis-à-vis des plaignants constables spéciaux occasionnels, nous réitérons que cette hypothèse mériterait d'être davantage explorée.

Nous avons également constaté que la mise en œuvre de la norme d'égalité produit des effets multiples, certains pouvant aggraver les tensions entre les acteurs mobilisant le droit du travail et ceux se référant plutôt aux droits de la personne. En fait, nos résultats démontrent que les recours mobilisés pouvaient provenir des clivages existants dans le milieu de travail (constables spéciaux) tandis que les tensions pouvaient découler des recours intentés par les membres du GAPES (dans le cas des pompiers de Laval). Ces tensions ou ces clivages étaient plus ou moins importants en fonction de la légitimation reconnue tant aux actions posées qu'aux différents acteurs. Nous avons aussi constaté que les actions/réactions dépendaient principalement de la détermination, des aptitudes et des connaissances juridiques des différents acteurs syndicaux, quoique les ressources financières disponibles aient aussi leur importance. Toutefois, nous avons remarqué que le choix des stratégies demeurait plutôt le résultat d'un manque de connaissances juridiques que de ressources dans le cas des plaignants (tant du côté des pompiers que du côté des constables). Après tout, recourir à la Commission des relations de travail ne demandait pas plus d'investissement de la part des plaignants que le dépôt de la plainte à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Au moment de construire notre typologie de l'action syndicale, nous avons estimé que les positions d'hostilité ou de rejet étaient l'expression extrême de la négation de la norme d'égalité par les associations syndicales, puisque les exécutifs syndicaux avaient fait front commun avec l'employeur contre les associations de plaignants (leurs membres). Cela étant, nous avons alors constaté que l'acteur syndical pouvait être ébranlé dans ses structures mêmes, et ce, pour trois raisons. D'abord, parce qu'un groupe minoritaire pouvait *de facto* former un palier décisionnel, lorsque la représentativité syndicale⁵⁶⁹ n'était plus au rendez-vous quant au groupe concerné. En effet, les résultats ont démontré que malgré le côté informel et la durée de vie limitée d'une telle association, les membres ainsi regroupés possèdent bel et bien des recours et que les décisions ou actions entreprises peuvent avoir des répercussions sérieuses sur le syndicat. Ensuite, nous avons confirmé que, lorsque l'articulation est déficiente entre les différents niveaux de la structure syndicale en regard de la mise en œuvre de la norme d'égalité, cela contribue à fragiliser le syndicat. Nous sommes arrivées à ce constat en nous appuyant sur les effets inattendus recensés, tels que la victimisation, la perte de crédibilité des exécutifs syndicaux (bien qu'à un moindre degré chez les pompiers de Laval), la lourdeur et la durée des processus juridiques. Finalement, le syndicat se trouve également ébranlé parce que les stratégies syndicales sont hétérogènes et variables dans le temps (le jeu d'action/réaction pouvant affecter la

⁵⁶⁹ Au sens de Hyman (1992-1997) et de Dufour et Hege (2010).

stabilité de l'association syndicale). Dans les faits, nous avons constaté que si le choix stratégique se faisait plutôt en fonction des connaissances ou de leur déficience, il est clairement apparu que les réactions semblaient dictées par la situation et les idéologies des acteurs.

Finalement, nous avons aussi reconnu que les acteurs syndicaux se heurtaient non seulement à l'évolution du rôle de l'arbitre, mais qu'ils devaient aussi gérer la confusion des rôles entre les différentes instances judiciaires lorsqu'il s'agit de clauses « orphelin ». Nous en avons tiré deux enseignements. Le premier nous amène à croire que les perspectives peuvent devenir irréconciliables lorsqu'il s'agit de comprendre les effets de la disparité de traitement associés à la discrimination indirecte. Le second sous-entend qu'il pourrait devenir carrément insoluble de mobiliser les plaignants (victimes de cette forme de discrimination), car ceux-ci seraient désillusionnés voire franchement « dégoutés » par leur syndicat (comme nous l'ont mentionné certains répondants du côté des constables spéciaux).

À partir de ces conclusions, nous avons été en mesure de répondre à la question de recherche : quelles sont les effets sur l'acteur (action) syndical de la mise en œuvre de la norme d'égalité, à la suite de la négociation d'une clause « orphelin » ? Nous avons conclu que les effets étaient multiples et souvent inattendus pour l'association syndicale; que les tensions pouvaient être exacerbées au sein du collectif de travail en fonction de l'éclairage utilisé pour évaluer les résultats de la négociation; que le devoir de représentation devenait plus exigeant pour l'organisation syndicale en place; que les membres du groupe minoritaire revendiquant le droit à l'égalité étaient non seulement un élément du contexte à prendre en compte pour l'association syndicale mais également un acteur stratégique à part entière (bien que se limitant à une seule cause lui étant particulière) pouvant ébranler l'association syndicale dans ses fondements mêmes.

À la suite de ces constats, nous avons précisé en quoi le devoir de représentation se faisait plus exigeant, non seulement parce qu'il pouvait être jugé à la lumière de trois univers normatifs, mais également parce que c'était peut-être une question de survie, spécialement pour les petits syndicats indépendants. Nous avons précisé que ce dernier constat se fondait sur trois prémisses. Premièrement, les revendications risquaient d'être plus nombreuses au fil des connaissances acquises par les membres. Deuxièmement, le motif de la condition sociale pourrait être plaidé et éventuellement être reconnu

comme motif de discrimination interdite, en lien avec le développement de la jurisprudence concernant la discrimination reliée au statut d'emploi. Troisièmement, le défaut de prendre en compte les « nouvelles » attentes des membres pourrait se révéler lourd de conséquences pour le mouvement syndical (du fait que les associations des pompiers de la ville de Laval et des constables spéciaux avaient été relativement « épargnées », parce que les causes des plaignants avaient été infirmées par la Cour d'appel).

Nous avons aussi souligné que malgré certaines limites, cette thèse pouvait constituer une avancée pour le domaine des relations industrielles, surtout du point de vue d'un renouveau syndical visant à encourager une citoyenneté au travail plus inclusive. En effet, d'un point de vue théorique, elle entend contribuer entre autres à faciliter la recherche qui présuppose une catégorisation structurée de l'action syndicale, par une typologie de l'action syndicale. De ce point de vue, cette thèse met en lumière de nouvelles avenues de recherche, telles que l'analyse des effets de la mise en œuvre de la norme d'égalité sur des structures syndicales plus complexes, ou encore procède par études de cas portant sur des motifs de discrimination autre que l'âge (notamment la condition sociale). Nonobstant le fait que les syndicats locaux soient confrontés à des intérêts divergents et doivent vivre avec une législation du travail plus ou moins adaptée au contexte contemporain, nos travaux réalisent également certaines avancées d'un point de vue pragmatique. Nous avons en effet suggéré aux associations syndicales trois pistes d'action: (1) travailler sur la reconnaissance tant interne qu'externe des travailleurs, puisque le manque de reconnaissance se traduit entre autres par un faible pouvoir de négociation et de représentation pour l'association syndicale; (2) mettre en place des séances de formation et d'information notamment sur le droit à l'égalité et la vie syndicale; (3) œuvrer à l'équité intergénérationnelle, tant par des actions traditionnelles (interne) que politiques (externe). Travailler en ce sens devrait permettre d'éviter les embuches qui créent de l'antagonisme entre anciens et nouveaux membres, situation préoccupante que nous avons dénoncée à plusieurs occasions dans le cadre de cette étude.

En résumé, cette thèse s'insère dans la thématique générale de la constitutionnalisation du droit du travail. Notre démarche a permis de mieux comprendre la construction de l'action syndicale dans le cas de la mise en œuvre de la norme d'égalité, puisque nous avons été en mesure de construire une typologie de l'action syndicale. Les deux cas à l'étude illustrent parfaitement, d'une part, comment la négociation puis l'adoption d'une clause « orphelin » causent des préjudices importants aux

travailleurs lésés, d'autre part, comment il peut être difficile d'obtenir réparation, ou d'harmoniser les discours et les actions en fonction du point de vue adopté. Notre analyse révèle aussi que l'incidence du droit à l'égalité sur les enjeux et les objectifs de l'acteur syndical et les stratégies utilisées varient en fonction du type de discrimination, des ressources et des connaissances de l'acteur concerné, de l'adhésion sociale et des préjugés ou des stéréotypes véhiculés dans les milieux de travail. Dès lors, le choix stratégique peut difficilement être dissocié des différents contextes économiques, sociologiques et juridiques, ou des capacités stratégiques des différents acteurs en cause. Si les sources de tension identifiées ont pu être imputées tant aux structures de l'association syndicale qu'aux différents univers normatifs en jeu, les sources d'insatisfaction recensées dans les milieux à l'étude ont pour leur part été rattachées surtout aux perceptions d'injustice et à la méconnaissance des différentes normes juridiques. Conséquemment, il faut conclure que pour les associations syndicales, bien au-delà des cas à l'étude, escamoter la question d'iniquité intergénérationnelle du discours et des pratiques syndicales pourrait causer des contrecoups aux conséquences sérieuses. Nous avons particulièrement souligné la fragilisation de leurs fondements, et ce, dans leurs deux axes d'actions, soit en tant qu'acteur économique ou comme acteur social et politique.

Dans la lignée de cette thèse, deux pistes de recherche (non mutuellement exclusives) s'avèrent particulièrement captivantes dans une perspective de renouveau syndical et de citoyenneté au travail. La première concerne l'intégration de la nouvelle génération, la seconde touche les négociations entourant la pérennité des régimes de retraites. En effet, comprendre les stratégies et les mécanismes mis de l'avant, appréhender comment et pourquoi les associations syndicales réussissent ou non à tirer profit des multiples opportunités et défis offerts par un monde du travail en perpétuel changement demeure, à notre avis, une excellente stratégie ne pouvant que consolider les assises du mouvement syndical.

Bibliographie

- ADELL, Bernard. 2002. «The Union's duty of fair Representation in Discrimination Cases : The new obligation to be Proactive», *Labour Arbitration Yearbook 2001-2002*, vol.1, Toronto: Lancaster House, p. 263-277.
- ADELL, Bernard. 1996. « Le droit et la régulation des relations du travail : l'équilibre difficile entre les droits collectifs et les droits individuels ». Dans *L'état des relations professionnelles*. G. MURRAY, M.L. MORIN, I. DA COSTA (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval, p. 460-466.
- ADELL, Bernard. 1995. « Juridification Under Wagnerism : The Need for a Change in Direction ». Dans *Rapport du XXXI^e Congrès de l'ACRI*, sous la dir. de A. Giles, A.E. Smith et K. Wetzel (dir.) : p. 123-141.
- ADELL, Bernard. (1970). "The duty of fair representation – effective protection for individual rights in collective agreements?" *Relations industrielles/Industrial relations* vol.25, no 3, p.602-616
- ALEXANDER, J. C. 1987. « What is Theory? », *Sociological Theory Since World War II*. New York: Columbia University Press, 393 pages. p.1–12,
- ASHENFELDER, Orley. 1972. "Racial discrimination and trade unionism" *Journal of political economy*. Vol. 80 no 3, p.435-464.
- ARTHURS, Harry W. 2007. « Labour and the "Real" Constitution». *Les Cahiers du Droit*, vol. 48, nos 1- 2 (mars-juin), p.43-64.
- ARTHURS, Harry W. 2006. Ottawa, Ressources humaines et Développement des compétences Canada. 2006. *Équité au travail : des normes du travail fédérales pour le XXI^e siècle*, rédigé par., Ottawa : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 320 pages.
- ARTHURS, Harry W. 1999. «The New Economy and the New Legality: Industrial Citizenship and the Future of Labour Arbitration. *Labour & Employment Law Journal*, Canada, vol.7, p.45-63.
- ARTHURS Harry W. 1998. « Landscape and Memory: Labour Law, Legal Pluralism and Globalization ». Dans *Advancing Theory in Labour Law and Industrial Relations in a Global Context*. Ton WILTHAGEN (dir.). Amsterdam: North-Holland, p. 21-34.
- ARTHURS, Harry W. 1996. « Labour Law Without the State ». *University of Toronto Law Journal*, vol. 46 no 1, p. 1-45
- ARTHURS, Harry W. 1985. « Understanding Labour Law: The debates Over "Industrial Pluralism"». *Curr. Legal Probs*, vol. 83, p.83-116.

- ARTHURS, Harry W. 1967. «Developing Industrial Citizenship: A Challenge for Canada's Second Century». *The Canadian Bar Review*, No 786, p.818-823.
- AUDET, Michel et Viateur LAROUCHE. 1988. «Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, p. 3-31.
- BACHARACH, Samuel B. 1989. «Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation». *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 496-515.
- BAMBERGER, Peter, Ela KOHN et Inbal NAHUM-SHANI. 2008. « Aversive Workplace Conditions and Employee Grievance Filing: The Moderating Effects of Gender and Ethnicity». *Industrial Relations*, vol. 47 no 2, p. 229-259.
- BARBASH, Jack. 1979. «Collective Bargaining and the Theory of Conflict». *Relations Industrielles /Industrial Relations*, vol. 34, no. 4, p. 646-660.
- BARON, Reuben M. et David A. KENNY. 1986. «The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations». *Journal of personality and Social Psychology*, vol.51, no. 6, p.1173-1182.
- BARRÉ, Alain. 1988. «Le régime des rapports collectifs et les Chartes». Dans *Les Chartes des droits et les relations industrielles*. R.BLOUIN, G.FERLAND. G. LAFLAMME, A. LAROCQUE et C. RONDEAU (dir.). Québec : Les presses de l'Université Laval. 284 pages. p.131-156.
- BEAUD, Jean-Pierre, 2003. « L'échantillonnage. » *Recherche Sociale : de la problématique à la collecte des données*. Benoit GAUTHIER (dir.). Ste-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 619 pages, p. 211-242.
- BEAUD, Stéphane et Florence WEBER. 2008. *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques*. Nouvelle éd. Paris : La Découverte, coll. Grands Repères Guide, 357 pages.
- BEAUDOIN, Marie-Hélène. 2006. *L'âge, un motif autorisé de discrimination ?* Mémoire de maîtrise. Université de Montréal, Faculté de droit. 162 pages.
- BECKER, Howard S. 2004. *Écrire les sciences sociales : Commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre*. Paris: Économica, 179 pages.
- BÉDARD, Éric (coll.) 1999. *La complaisance d'un gouvernement sans conviction : Les jeunes et la solidarité syndicale*. Dans *Les enjeux des clauses orphelins*, propos de Marcel PÉPIN. Collectif, Montréal : Les Intouchables, p.55-66.
- BÉLANGER, Paul R., Paul-André LAPOINTE, Benoît LÉVESQUE. 2004. « Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises. » Dans *L'organisation*

- de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* G. MURRAY J. BÉLANGER, A. GILES ET P.A. LAPOINTE (dir.). Québec : les Presses de l'Université Laval, p. 155-190.
- BELLEMARE, D., G. DUSSAULT, L. SIMON-POULIN, D.-G. TREMBLAY. 1996. « L'emploi, le travail et les relations professionnelles : la vision des économistes du travail nord-américains » dans « *L'état des relations professionnelles* » G. MURRAY, M.L. MORIN, I. DA COSTA (dir.) Ste-Foy (Qué.) : Les Presses de l'Université Laval / Toulouse : Octares, p.467-486.
- BELLEY, Jean.-Guy. 1986. « L'État et la régulation juridique des sociétés globales. Pour une problématique du pluralisme juridique ». *Sociologies et sociétés*, vol. XVIII, no 1, (avril), p.11-32.
- BENNET, James T. et Bruce E. KAUFMAN. 2007. « *What Do Unions Do? A Twenty-Year Perspective* ». New Brunswick (USA) et Londres (UK): Transaction Publishers, 653 p.
- BERGERON, Jean-Guy et Renaud PAQUET. (2006). *La négociation collective*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur/Chenelière éducation, 227p.
- BERNIER, Jean. 2013. « L'emploi atypique dans les conventions collectives des secteurs privé et public » Dans *75^e anniversaire du Wagner Act : Où en sont les rapports collectifs du travail au Québec?* Actes de la 13^e journée de droit social et du travail. L.L. FONTAINE et C. LIÉNART. Cowansville : Édition Yvon Blais, 169 pages, p.47-59.
- BERNIER, Jean. 2012. « L'arbitrage de griefs : un système de justice privé ou public? », *Les Cahiers de Droit*, vol. 53, n°1, p. 161-181.
- BERNIER, Jean. 2007. « Les conventions collectives et les emplois atypiques ». *Regard sur le travail*, vol. 4, no 1, p. 2-17.
http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue_regards_sur_le_travail.html
- BERNIER Jean, Guylaine VALLE et Carol JOBIN. 2003. Gouvernement du Québec. 2003. *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle : Rapport final du Comité d'experts chargé de se pencher sur les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle*. Québec, Gouvernement du Québec, p. 66-94, p. 164-174, p. 414-433, p. 478-482 et p. 487-536.
- BERNOUX, Philipe. 1985. *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris : Éditions du seuil, 283 pages. p. 135-168
- BERNSTEIN Stéphanie, Urwana COIQUAUD, Marie-Josée DUPUIS, Laurence LÉA FONTAINE, Lucie MORISSETTE, Esther PAQUET et Guylaine VALLÉE. 2009. « Les transformations des relations d'emploi : une sécurité compromise ? ». *Regard sur le travail*, vol. 6, no 1, p.19-29. http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue_regards_sur_le_travail.html

- BICH, Marie-France. 2001. « De quelques idées imparfaites et tortueuses sur l'intermédiation du travail ». Dans *Développements récents en droit du travail. Service de la formation permanente du Barreau du Québec*: Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, 2001, vol. 153. p. 257-337.
- BICH, Marie-France. 1993. *Droit du travail québécois : genèse et génération Droit québécois et droit français : communauté, autonomie, concordance*. M.F. BICH, et H.P. GLENN (dir.). Cowansville : Éditions Yvon Blais, p. 515-565.
- BLACHE, Pierre. 2003. « Étude comparative de l'évolution des normes antidiscriminatoires ou égalitaires des articles 15 de la Charte canadienne des droits et libertés et 10 de la Charte des droits et libertés de la personne : convergences et divergences ». *Revue du Barreau*, no spécial, p. 151-195.
- BLACKETT, Adelle et Colleen SHEPPARD. 2003. « Négociation collective et égalité au travail » *Revue internationale du travail* vol. 142, no 4 p.453-496
- BLOUIN, Rodrigue. 2006. « Recension : Le principe du droit au travail : juridicité, signification et normativité » par Dominic ROUX. Montréal : Wilson & Lafleur, 2005, 563 p., *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 61, no 4, p. 736-740.
- BLOUIN, Rodrigue. 2003. « La C.R.T., le concept de salarié et les nouvelles réalités d'exécution du travail subordonné. » Dans *Développements récents en droit du travail. Service de la formation permanente du Barreau du Québec*. Cowansville : Éditions Yvon Blais, vol. 190, p. 137-177.
- BOIVIN, Jean. 2004. « Introduction aux relations industrielles ». Montréal : Gaëtan Morin Éditeur / Chenelière Éducation, 416 pages.
- BOIVIN, Jean. 1993. « Bilan de la négociation collective dans les secteurs public et parapublic québécois » Dans *La négociation collective du travail : adaptation ou disparition*. C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY, C. RONDEAU (dir.). Québec : Presses de l'Université Laval, 279 pages. p.171-194.
- BOIVIN, Jean. 1989. « Les relations industrielles : une pratique et une discipline ». *Relations Industrielles / Industrial Relations*. vol. 42, no 1, p.179-195.
- BONILLA-SILVA, EDUARDO. 2006. *Racism Without Racists*. 2e édition. Maryland: The Rowman & Littlefield Publishers Inc., 277 pages.
- BOSSET, Pierre, 2007. « Les fondements juridiques et l'évolution de l'obligation d'accommodement raisonnable. » Dans *Les accommodements raisonnables: quoi? Comment? Jusqu'où? Des outils pour tous*. M. JÉZÉQUEL (dir.) Cowansville : Éditions Yvon Blais, p. 3-28.

- BOUVERESSE, Renée. 1981. *Karl Marx ou le rationalisme critique*. Paris, J. Vrin, 201 pages.
- BRIÈRE, Jean-Yves. 2005. « L'obligation d'une juste et loyale représentation: analyse, perspective et prospective. » Dans *Développements récents en droit du travail. Service de la formation permanente du Barreau du Québec*. Cowansville : Éditions Yvon Blais, vol. 224, p.153-178.
- BRONFENBRENNER, Kate. 2000. *Uneasy Terrain : The Impact of Capital Mobility on Workers, Wages and Union Organizing*. Soumis au U.S. Trade Deficit Review Commission, 76 pages
- BROSSEAU, Carole. 2002. « Main d'œuvre vieillissante : une stratégie d'accommodement est-elle nécessaire? ». *Revue du Barreau* : t. 62 (printemps), p. 239-253.
- BRUNELLE, Christian. 2012. « le système québécois de représentation au travail : une seule voix contre l'injustice, une seule voie vers la justice ? » *Les cahiers de droit*, vol.53, no1 p.133-138.
- BRUNELLE Christian. 2008a. « L'accommodement raisonnable dans les entreprises syndiquées » Une valse à mille temps? » *Gestion*, 2008/2 Vol. 33, p. 59-65.
- BRUNELLE, Christian 2008b. « Le devoir de juste représentation syndical et l'obligation d'accommodement raisonnable : de l'importance de négocier...un virage ». Dans *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ?* Rock LAFLAMME (coord.). Québec : Les Presses de l'Université Laval. 233 pages. p.93-108.
- BRUNELLE, Christian. 2007a. « Le droit à l'accommodement raisonnable dans les milieux de travail syndiqués : une invasion barbare ? » Dans *Les accommodements raisonnables : Quoi ? Comment ? Jusqu'où ? Des outils pour tous*, M. JÉZÉQUEL (dir.). Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais. 408 Pages. p.51-83
- BRUNELLE, Christian. 2007b. « Un corps étranger dans les milieux de travail syndiqués ». *Effectif*. vol.10, no 2 (avril-mai), PAGES. Disponible en ligne à l'adresse : <<http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=305463>>. Consulté juin 2009
- BRUNELLE, Christian. 2006. « La dignité dans la Charte des droits et libertés de la personne : de l'ubiquité à l'ambiguïté d'une notion fondamentale ». *Revue du Barreau* : No thématique hors-série, p.143-174.
- BRUNELLE, Christian. 2004. « Droit d'ancienneté et droits à l'égalité : l'impossible raccommodement ? » Dans *Développements récents en droit du travail. Service de la formation permanente du Barreau du Québec*. Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, vol. 205, p. 101-154.
- BRUNELLE, Christian. 2002. « L'émergence des associations parallèles dans les rapports collectifs de travail ». *Relations Industrielles* : vol. 57, no 2, p. 282-308.

- BRUNELLE, Christian. 2001. *Discrimination et obligation d'accommodement en milieu de travail syndiqué*. Cowansville (Qué.) : Yvon Blais Éditeur, 482 pages.
- BRUNELLE Christian, Michel COUTU et Gilles TRUDEAU. 2007. « La constitutionnalisation du droit du travail : un nouveau paradigme ». *Les Cahiers du droit* : vol. 48, nos 1-2 (mars-juin), p.5-42.
- BRUNELLE Christian et Pierre VERGE. 2003. « L'inclusion de la liberté syndicale dans la liberté générale d'association ; un pari constitutionnel perdu ? ». *Revue du Barreau canadien* : vol. 82, p. 711-755.
- BURRE Gibson et Gareth MORGAN. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres (UK): Heneman, p.1-37, 118-126 et 365-392.
- CAPPELLI, Peter. 1985. «Theory Construction in IR and Some Implications for Research». *Industrial Relations*: vol. 24, no 1 (hiver), p. 90-112.
- CAIRE, Guy. 1996. «Forces et faiblesses de l'approche française des relations industrielles : mise en perspective historique ». Dans *L'état des relations professionnelles*, G. MURRAY, M.L. MORIN, I. DA COSTA (dir.). Ste-Foy (Qué.) : Les Presses de l'Université Laval-Toulouse Octares, 615 pages. p.24-63.
- CAIRE, Guy, M. MONTMOLLIN (dir.) et O. PASTRÉ (dir.). 1984. «Taylorisme et relations professionnelles ». *Le taylorisme: acte du colloque international sur le taylorisme*. Paris. Éditions la Découverte, p. 301-319.
- CARON, Caroline. 2009. « Regard sur l'action syndicale en prévention du harcèlement psychologique au travail : Réalités et paradigmes ». Dans *Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)*, Paul-André LAPOINTE (dir.). Université Laval: Coll. Cahier de transfert – CT-2009-003, p.1-66.
- CARTER, Donald D. 1997. «The Duty to Accommodate : Its Growing Impact on the Grievance Arbitration Process». *Relations Industrielles*: vol.52, no 1, p. 185-207.
- CAUCHY, Clairandrée 19 juillet 2007. « Clause orphelin : le tribunal des droits de la personne jugera de l'équité d'une entente hors cour ». Dans *Le Devoir*. En ligne. <www.ledevoir.com>, page consultée le 17 mars 2010.
- CAUCHY, Clairandrée. 20 juin 2007 « De jeunes enseignants se sentent floués ». Dans *Le Devoir*. En ligne. <www.ledevoir.com>, page consultée le 17 mars 2010.
- CHAISON, Gary N., Joseph B ROSE et G. Strauss (dir.) et al. 1991. « The Macrodeterminants of Union Growth and Decline ». Dans *The State of the Unions*. Wisconsin: *Industrial Relation Research Association Series (IRRA)*, p. 3-45.

- CHAMBON, Adrienne S. 1993. «Les stratégies narratives du récit et de la parole : Comment progresse et s'échafaude une méthode d'analyse». *Sociologie et sociétés*. Vol. 25, no 2, p.125-135
- CHAMPION, E. (2007). «La responsabilité sociale de l'entreprise, les codes de conduite et les Accords-cadres internationaux : « régulation civile » versus « régulation syndicale » ? Dans *Syndicats et mondialisation Oeconomica Humana*. Chaire de responsabilité sociale et développement durable de l'UQAM : Éd. Spéciale, vol.4, no 4 (avril), p.14-19 consulté en juillet 2008
<http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfBulletinsOH/OeconomicaHumanaAvril07.pdf>
- CHAREST, Éric André. 2012. Programme d'accès à l'égalité : réactions managériales au cadre légal québécois pour combattre la discrimination. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, École de relations industrielles. 413 pages.
- CHARLEBOIS, Denise. 2005. *Impact de la loi modifiant la Loi sur les normes du travail en matière de disparités de traitement sur la pratique de négociation collective par les négociateurs syndicaux*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal. Montréal, 210 pages.
- CHARRON, Martin. 2007. *La jurisprudence arbitrale en matière de manquement non disciplinaire pour des incapacités physiques et psychologiques s'est-elle transformée avec la reconnaissance graduelle du pouvoir de l'arbitre de griefs d'interpréter la Charte des droits et libertés de la personne*. Mémoire de maîtrise. Université de Montréal, Faculté des études supérieures, École de relations industrielles, Montréal. 176 pages.
- CHICHA, Marie-Thérèse. 2002. « L'adoption et la mise en œuvre de la loi québécoise sur l'équité salariale : l'existence d'un double standard ». *Lien social et politiques* : no 47, p. 85-95.
- CHICHA, Marie -Thérèse 2001. « Les politiques d'égalité professionnelle et salariale au Québec: l'ambivalence du rôle de l'État québécois ». *Recherches féministes* : vol.14, no 1, p.63-82
- CHICHA, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale : mise en œuvre et enjeux*. Cowansville (Québec) : Éditions Yvon Blais, 420 pages.
- CLEGG, Hugh. 1975. « Pluralism in Industrial Relations ». *British Journal of Industrial Relations* : vol. 13, no 3, p. 309-316.
- COIQUAUD, Urwana. 2011. « La représentation collective des travailleurs précaires : évolution et défis contemporains » *Relations industrielles/Industrial relations*. Vol. 66 no 4, p.631-654
- COLLECTIF. 1999. «*Les enjeux des clauses orphelins*». Montréal : Les intouchables, 149 pages.

- COLLOMBAT, Thomas et Mona-Josée GAGNON. 2003. « Le syndicalisme québécois face à la résurgence d'une droite antisyndicale ». *Chronique Internationale de l'IRES*, no. 83 (Juillet), p.1-14.
- COMMISSION EUROPÉENNE. 2010. « Pratiques syndicales de lutte contre la discrimination et pour la promotion de la diversité. Étude européenne sur les pratiques innovantes et importantes des syndicats pour lutter contre la discrimination et pour la promotion de la diversité. » Rapport disponible en ligne :
[file:///C:/Users/gagned/Dropbox/Th%C3%A8se/Th%C3%A8se/th%C3%A8se/Downloads/Tra de%20Unions%20mapping%20study%20REPORT_FR_FINAL%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gagned/Dropbox/Th%C3%A8se/Th%C3%A8se/th%C3%A8se/Downloads/Tra de%20Unions%20mapping%20study%20REPORT_FR_FINAL%20(1).pdf), consulté en janvier 2014
- CÔTÉ, Louis-Antoine. 2008. «Disparités de traitement en fonction du statut d'emploi en milieu syndiqué». Dans *Cahiers de l'alliance de recherche universités et communautés* (ARUC), Jean Bernier (ARUC) et Lise Boisvert (Ministère du travail du Québec) (dir.). Université Laval : Coll. Cahier de transfert, CT-2008-007, p.1-24.
- CÔTÉ, Pierre-André. 1999. *Interprétation des lois*. 3^e éd. Montréal : Les éditions Thémis, 1062 pages. p.3-53 et 111-309.
- COUTU, Michel. 2009. «Vers une multiplication des sources de régulation du travail : l'éternel retour du pluralisme juridique?» Dans *Quelles politiques du travail à l'ère de la mondialisation?* J. CHAREST, G. MURRAY et G. TRUDEAU (dir.). Québec : Presses de l'Université Laval, à paraître 2014
- COUTU, Michel. 2007 «Labour Law, Legal Pluralism, and the Sovereign State». *Canadian Labour & Employment Law Journal*: vol. 13, no 2, p.169-85.
- COUTU, Michel. 2007a. «Crise du droit du travail, pluralisme juridique et souveraineté». *Lex Electronica* : vol.12, no 1 (printemps), p.1-14. Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.lex-electronica.org/articles/v12-1/coutu.pdf>, consulté juillet 2008
- COUTU, Michel. 2007b. «Cultural rights at the workplace in Canada: towards Post-industrial citizenship?». *Revista Filosófica de Coimbra* : no 32, p.393-410.
- COUTU, Michel. 2006. «Droits individuels contre droits collectifs : Déconstruction d'une autonomie réductrice». *L'Autre Forum* : vol. 10, no 1 (avril), p.15-20.
- COUTU, Michel. 2004a «Industrial Citizenship, Human Rights and the Transformation of Labour Law: A Critical Assessment of Harry Arthurs' Legalization Thesis». *Revue canadienne Droit et Société/Canadian Journal of Law and Society*: vol. 19, p. 73-92.

- COUTU, Michel. 2004b. «Légitimité et constitution : Les trois types purs de la jurisprudence constitutionnelle». *Revue internationale de théorie du droit et de sociologie juridique* : coll. Droit et société, vol. 56-57, p. 233-257.
- COUTU, Michel. 2003. «Étude no 3 : Les droits et libertés fondamentaux entre individu et société - Après 25 ans : La charte québécoise des droits et liberté ». En ligne. <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droitspersonne/bilan_charte.asp?noeud1=1&noeud2=16&cle=0>, consulté en juin 2008
- COUTU, Michel. 2000. «Les clauses dites "orphelins" et la notion de discrimination dans la Charte des droits et libertés de la personne». *Relations industrielles / Industrial Relations* : vol. 55, no 2, p. 296-319.
- COUTU, Michel. 1999. « L'équité entre générations et clauses « orphelin » l'impact de la *Charte des droits et liberté de la personne* » Dans L'équité entre générations et clauses « orphelin » : des droits à défendre. Actes du colloque Droits et libertés. Commission des droits et libertés de la personne et de la jeunesse. 78 pages. p. 7 à 17. Disponible sur le site : http://www.cdpdj.qc.ca/publications/actes_forum_orphelins.pdf consulté en novembre 2013
- COUTU, Michel. 1995. «*Max Weber et les rationalités du droit*». Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence, coll. Droit et société [en coédition avec les Presses de l'Université Laval], 258 pages.
- COUTU Michel, Laurence Léa FONTAINE, Georges MARCEAU et Urwana Coiquaud. 2014. *Droit des rapports collectifs de travail. Volume 2 – Les régimes particuliers*. Cowansville (Qué.) : 2e édition. Éditions Yvon Blais, 575 pages.
- COUTU Michel, Laurence Léa FONTAINE, Georges MARCEAU et Urwana Coiquaud. 2013. *Droit des rapports collectifs de travail. Volume 1 – Le régime général* Cowansville (Qué.) : 2e édition. Éditions Yvon Blais, 1048 pages.
- COUTU Michel et Thierry KIRAT. 2011. « John R. Commons et Max Weber : les fondements d'une sociologie économique et pluraliste du droit. » *Revue canadienne droit et société*. Volume 26, no 2. 437-466 p.
- COUTU Michel et Gregor MURRAY. 2010. « *Travail et citoyenneté : Quel avenir ?* » Québec : Les presses de l'université Laval. 475 pages.
- COUTU Michel, Laurence Léa FONTAINE et Georges MARCEAU. 2009. *Droit des rapports collectifs de travail*. Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, 1045 p.
- COUTU Michel et Pierre BOSSET. 2008. «La Charte des droits et libertés de la personne du Québec: une quasi-absence?». Dans *Du tricoté serré au métissé serré ? La culture publique commune*

- en débats*. S.GERVAIS, D. KARMIS et D. LAMOUREUX (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval, coll. Sociologie contemporaine, 360 pages. p.185-204.
- COUTU Michel, Laurence-Léa FONTAINE et Georges MARCEAU. 2008. « L'arrêt *Health Services and Support* de la Cour suprême du Canada : La constitutionnalisation du régime québécois des relations industrielles ? ». *Lex Electronica* : vol. 13, no 2 (Automne), Disponible en ligne à l'adresse : <<http://www.lex-electronica.org/articles/v13-2/coutu.pdf>>, consultée octobre 2010
- COUTU Michel, Georges MARCEAU. 2007. «*Droit administratif du travail*». Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, 1298 pages.
- COUTU Michel et Gregor MURRAY. 2005. «Towards Citizenship at Work? An Introduction». *Relations industrielles / Industrial Relations*: vol. 60, no 4, p. 617-630.
- COUTU Michel et Guy ROCHER (dir.) 2005. *La légitimité de l'État et du droit : Autour de Max Weber*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, coll. Pensée allemande et européenne, / Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence, coll. Droit et Société, 384 p.
- COUTU Michel et Marie-Hélène GIROUX. 2003. «L'Après-11 septembre devant la Cour suprême du Canada: Situation exceptionnelle et légitimité». *Revue du Barreau* : no spécial sur les 20 ans de la Charte canadienne des droits et libertés, p. 237-270.
- COUTU Michel et Dominique LEYDET. 2001 «*Max Weber, Rudolf Stammler et le matérialisme historique*». Traduit de l'allemand avec la collaboration de Guy ROCHER et Elke WINTER. Québec: Les Presses de l'Université Laval, collection : Pensée allemande et européenne / Paris : Les Éditions du Cerf, coll. Passages, 196 pages
- CRAIG, Alton W.J.1983. *The System of Industrial Relations in Canada*. Scarborough, Ont Prentice-Hall Canada. 408 pages. p.1-16.
- CROTEAU, Cynthia. 2000. *L'effectivité en entreprise de la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*. Mémoire de maîtrise. Université de Montréal, Faculté des études supérieures, École de relations industrielles. Montréal. 147 pages.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, Coll. Points, p. 1-224 et 375-401.
- DAGENAIS, Lucie-France. 2006. «Le portrait de la discrimination en emploi au Québec». Dans *La discrimination en emploi : Quels moyens faut-il prendre? 61^e Congrès des relations industrielles*. E. DÉOM, J. MERCIER et S. MOREL (dir.), avec la coll. de Marc BILOCQ. Lévis : Les Presses de l'Université Laval. 251 pages. p.17-49.
- DALPHOND, Pierre J. 2005. « La charte sera-t-elle la source de nouveaux défis pour les cours de justice? » dans *La charte des droits et libertés de la personne : pour qui et jusqu'où?* Le

- Tribunal des droits de la personne et le Barreau du Québec. Cowansville, Les éditions Yvon Blais, 536 pages. p. 207-231
- DANTIER, Bernard. 2004. «“Esprit”, “forme” et “idéaltpe” : “Anticritique” de Max Weber au sujet de “*L’éthique protestante et l’esprit du capitalisme*”» Extrait de: «Max Weber : Anticritique à propos de l’“esprit” du capitalisme». Dans *L’Éthique protestante et l’esprit du capitalisme* suivi d’autres essais. Paris : NRF Gallimard, 2003, traduction de Jean-Pierre GROSSEIN, p. 344-380. *Textes de méthodologie en sciences sociales choisis et présentés par Bernard Dantier* consulté en octobre 2010 site internet :
http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html
- DANTIER, Bernard. 2004. «Les “idéaltypes” de Max Weber, leurs constructions et usages dans la recherche sociologique». Dans *Les catégories de la sociologie T.1 de Max Weber, Économie et société*, traduction de Julien Freund. Paris : Plon / Agora, p. 28-29, 35, 48-52 et 55-57. *Textes de méthodologie en sciences sociales choisis et présentés par Bernard Dantier* Consulté en octobre 2010 et disponible :
http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html
- DAWKINS, Cedric. (2010) « Beyond Wages and Working Conditions : A Conceptualization of Labor Union Social Responsibility » *Journals of Business Ethics* Vol. 95 no 1. p. 129-143
- DEAKIN, Simon. 2002. «L’évolution de la relation d’emploi». Dans *L’avenir du travail, de l’emploi et de la protection sociale : dynamique du changement et protection des travailleurs*. Peter, AUER et Bernard GAZIER (dir.) Genève, Institut international d’études sociales (B.I.T.) p.213-228. Disponible en ligne à l’adresse :
<http://www.ilo.org/public/french/bureau/inst/download/deakin.pdf>
- DELPHY, Christine. 1998. *L’ennemi principal : Économie politique du patriarcat*. Paris : Syllepse, p. 31-55.
- DEMERS, Valérie. 1996. *Le contrôle des fumeurs : Une étude d’effectivité du droit*. Montréal : Éditions Thémis Inc. Faculté de droit Université de Montréal, 188 p.
- DÉOM, Esther, Jacques MERCIER, Sylvie MOREL et Marc BILOCQ (coll.). 2006. «Le portrait de la discrimination en emploi au Québec». Dans *La discrimination en emploi. Quels moyens faut-il prendre? : 61^e Congrès des relations industrielles*, Lévis (Qué.) : Les Presses de l’Université Laval, 251 pages.
- DESILET, Christian et Denis LEDOUX. 2006. *Histoire des normes du travail au Québec de 1885 à 2005 : De l’Acte des manufactures à la Loi sur les normes du travail*. Québec : Les Publications du Québec, 319 p.

- DESJARDINS, Annick. 2010. «Le rôle des syndicats québécois en matière d'accommodement des personnes handicapées». En ligne. *Piste* : vol.12, no. 1 (février), Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.pistes.uqam.ca/v12n1/articles/v12n1a4.htm>, consulté en octobre 2010.
- DESJARDINS, Annick. 2008. «Le droit à l'égalité et le mythe de la normalité». Dans *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ? : 63^e Congrès des Relations Industrielles*, R. LAFLAMME (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval, p.35-46.
- DESJARDINS, Annick. 2006. «Pourquoi la discrimination en emploi subsiste-t-elle? Le point de vue d'une syndicaliste». Dans *La discrimination en emploi : Quels moyens faut-il prendre? : 61^e Congrès des Relations Industrielles*, E. DÉOM, J. MERCIER et S. MOREL (dir.), avec la coll. de Marc BILOCQ. Lévis : Les Presses de l'Université Laval. 251 pages. p.67-81.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative : Guide pratique*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill. 142 pages.
- DE TONNANCOUR Véronique et Guylaine VALLÉE. 2009. «Les relations de travail tripartites et l'application des normes minimales du travail au Québec». *Relations industrielles / Industrial Relations* : vol.64, no 3, p. 399-441.
- DION Gérard et Gérard HEBERT. 1989. «L'avenir du syndicalisme au Canada ». *Relations industrielles / Industrial relations* : vol. 44, no. 1, p. 5-24.
- DOYON, Louise. 2001. «Le rôle de l'État dans l'adaptation des lois du travail». Dans *L'incessante évolution des emplois et la redoutable stagnation des lois du travail : 56^e Congrès des Relations Industrielles de l'Université Laval*. J. BERNIER, R. BLOUIN, G. LAFLAMME, F. MORIN, P. VERGE (dir.). Ste-Foy (Qué.), Presses de l'Université Laval. 169 pages. p 97-105.
- DOWD, Marc-André. 2009a. «Les programmes d'accès à l'égalité : pourquoi sont-ils nécessaires et quelles sont les conditions de leur succès ?» Dans *Actes de colloque* (Montréal, 13-14 novembre 2008). Montréal : Éditions Fides
- DOWD, Marc-André. 2009b. «Synthèse des ateliers » dans « Pour une véritable intégration. Droit au travail sans discrimination ». Dans *Actes de colloque* (Montréal, 13-14 novembre 2008), sous la dir. de Paul EID. Montréal : Éditions Fides
- DOWD, Marc-André. 2006. «Des avenues pour contrer la discrimination en emploi au Québec». Dans *La discrimination en emploi - Quels moyens faut-il prendre? : 61^e Congrès des Relations Industrielles* E. DÉOM, J. MERCIER et S. MOREL (dir.), avec la coll. de Marc BILOCQ. Lévis : Les Presses de l'Université Laval. 251 pages. p. 165-171.

- DRAPEAU, Maurice. 2001. «L'évolution de l'obligation d'accommodement à la lumière de l'arrêt *Meiorin*». *Revue du Barreau* : t. 61 (printemps), p.299-319.
- DRAPEAU, Maurice. 2000. «La discrimination fondée sur la grossesse : un obstacle à lever pour assurer l'égalité des chances dans l'emploi». *Revue du Barreau* : t. 60 (printemps), p.47-80.
- DROUIN, Geneviève. 2006. *La discrimination en emploi fondée sur le handicap psychologique*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, faculté des études supérieures, École de relations industrielles, Montréal. 103 pages.
- DUBÉ, Caroline. 2008. «Gestion de l'accommodement. Un défi d'application au-delà du droit». *Gestion* : vol.33, no 2, (été), p. 48-52.
- DUBUC, Pierre. 2009. La perte d'influence du mouvement syndical... et comment y remédier. *Mondialisation.ca*, disponible en ligne <http://www.mondialisation.ca/la-perde-d-influence-du-mouvement-syndical-et-comment-y-rem-dier/13450>, consulté en mars 2014
- DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE. 2013. "Understanding diversity in collective representation: common principles underlying the performance of workplace representatives in different representation regimes" *Industrial Relations Journal* 44:4, p.355-372
- DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE. 2010. «Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical». *Revue IRES* : 2010/2 no 65, p. 67-85
- DUFOUR-POIRIER, Mélanie. 2011. «*Construction d'une coalition syndicale internationale : analyse d'une perspective Nord-Sud*» Thèse de doctorat présenté au service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines HEC-Montréal. 477 pages
- DUNLOP, John T. 1993. *Industrial Relations Systems*. Boston: Harvard Business School Press. 399 pages
- DUPLESSIS, Isabelle. 2004. «La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux au travail : Une nouvelle forme de régulation efficace?» *Relations Industrielles / Industrial Relations* : vol.50, no 1, p. 52-72.
- DURAND, Claire et André BLAIS. 2003. «La mesure». Dans *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données*, B. GAUTHIER (dir.). Ste-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 619 pages. p.185-209.
- EDWARDS, Paul. 2005. «The challenging but promising future of industrial relations : developing theory and method in context-sensitive research». *Industrial Relations Journal*: vol. 36, no 4, p. 264-282.
- ELICKSON, Denis W. 2004. "A practical guide to the duty of fair representation." *Insight information conference on Labour relations*. Old Mill, Toronto. Consulté en juin 2008.

- <http://www.academicwomenforjustice.org/downloads/guide-duty-ellickson.pdf>
- EID, Paul. 2009. «Pour une véritable intégration : Droit au travail sans discrimination». Dans *Actes de colloque* (Montréal, 13-14 novembre 2008). Montréal : Éditions Fides, 197 pages.
- ESPING-ANDERSEN, G. 1999. *Les trois mondes de l'État-providence : Essai sur le capitalisme moderne*. Paris : Les Presses Universitaires de France, 310 pages.
- FANTASIA, R. et K. VOSS. (2003). *Les syndicats domestiqués : Répression patronale et résistance syndicale aux États-Unis*. Paris : Éditions Raisons d'agir. 174 pages.
- FILLION, Claude. 1999. «Les clauses "orphelin" : un enjeu pour les droits de la personne et pour la société québécoise». Dans *Les enjeux des clauses orphelins* COLLECTIF. Montréal : Les intouchables, 149 pages. p.77-88.
- FINE, Janice. 2007. «A Marriage Made in Heaven? Mismatches and Misunderstandings Between Worker Centres and Unions». *British Journal of Industrial Relations*: vol. 45, no 2, p. 335–360.
- FLANDERS, Allan et Hugh CLEGG. 1954. *The system of industrial relations in Great Britain: Its History, Law and Institutions*. Oxford (UK): Basil Blackwell, 380 pages.
- FLYVBJERG, B. 2001. *Making Social Science Matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Oxford (UK): New-York: Cambridge University Press, 204 pages.
- FONTAINE-BÉGIN, Sophie. 2007. *Influence du néolibéralisme de l'État sur les stratégies de l'acteur syndical dans le secteur public québécois: l'étude du cas de la FIIQ*. Mémoire de maîtrise Université de Montréal, Faculté des études supérieures, École de relations industrielles, Montréal. 174 pages.
- FORREST, Ann. 2007. «Bargaining Against the Past : Fair Pay, Union Practice and the Gender Pay Gap». Dans *Equity, diversity and Canadian Labour*, sous la dir. de Gerald HUNT et David RAYSIDE. Toronto : University of Toronto Press, p.49-74.
- FORREST, Ann. 2001. «Connecting Women with Unions». *Relations Industrielles/Industrial Relations*: vol. 56, no 4, p. 648-675.
- FORREST, Ann. 1993. «Women and Industrial Relations Theory: No Room in the Discourse». *Relations Industrielles/Industrial Relations*: vol. 48, no 3, p. 409-438
- FORTIN, Marie-Fabienne. 2010. «Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives » Montréal : Chenelière éducation, 2^e édition. 632 pages.
- FOURNIER, Louis. 1994. *Histoire de la FTQ*. Québec : Québec-Amérique, 292 pages.
- FOX, Alan. 1977. «The Myths of Pluralism and a Radical Alternative». dans *Trade Unions under Capitalism*, T. CLARKE ET L. CLEMENTS (dir.). Glasgow (UK) : Fontana/ Collins, p.136–151.

- FOX, Alan. 1966. «Industrial Sociology and Industrial Relations» Research paper 3, *Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations*, London, HMSO, p. 1-15.
- FREGE Carola, Edmund HEERY et Lowell TURNER. (2004). «The New Solidarity? Trade Union Coalition-Building in Five Countries». Dans *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. C. FREGE ET J. KELLY (dir.) New-York, Oxford University Press, 215 pages
- FREGE Carola et John KELLY. 2004. *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a globalizing Economy*. New York: Oxford University Press Inc., 215 pages.
- FREGE Carola et John KELLY. 2003. «Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective». *European Journal of Industrial Relations*: vol. 9 (1), p. 7-24.
- FROST, Ann C. 2001. «Creating and Sustaining Local Union Capacities: The Role of the National Union». *Relations Industrielles/Industrial Relations*: vol.56, no. 2, p. 307-335.
- FROST, Ann. C. 2000. «Explaining Variation in Workplace Restructuring: the Role of Local Union Capabilities». *Industrial and Labor Relations Review*: vol. 53(4), 559-578.
- FREEMAN Richard B. et Joel ROGERS. 1999. *What Workers Want*. New York: Russell Sage Foundation, ILR Press, Cornell University Press Ithaca and London, 226 p.
- FREEMAN Richard, Peter BOXALL et Peter Haynes. 2007. *What workers say. Employee voice in the Anglo-America Workplace*. New York: ILR Press, Cornell University Press. 244 pages.
- FRÉMONT, Jacques. 2005. « La Charte, le droit statutaire et le droit commun du Québec trente ans plus tard : réflexions autour de malaises» dans *La Charte des droits et libertés de la personne : pour qui et jusqu'où?* Le Tribunal des droits de la personne et le Barreau du Québec. Cowansville, Les éditions Yvon Blais, 536 pages. p. 63-82
- FROST, Ann C. 2001. «Creating and Sustaining Local Union Capacities: The Role of the National Union». *Relations Industrielles/Industrial Relations*: vol. 56, no. 2, p. 307-335.
- FUDGE Judy et Eric TUCKER. 2004. *Labour Before the Law : the Regulation of Workers Collective Action in Canada, 1900-1948*. Toronto: University of Toronto Press, 398 p.
- FUDGE J., E.TUCKER et L.F. VOSKO. 2003a. «Employee or independent Contractor? Charting the Legal Significance of the distinction in Canada». *Canadian Labour and Employment Law Journal*: vol.10, no. 2, p. 193-230.
- FUDGE J., E. TUCKER et L.F. VOSKO. 2003b. «Changing Boundaries in Employment: Developing a New Platform for the Labour Law». *Canadian Labour and Employment Law Journal*: vol. 10, no 2, p. 329-366.

- FUDGE Judy et Leah F. VOSKO. 2001. «By Whose Standards? Reregulating the Canadian Labour Market». *Economic and Industrial Democracy*: vol. 22, no. 3, p. 327-356.
- FUDGE, Judy et Eric TUCKER. 2000. «Pluralism or Fragmentation?: The Twentieth-Century Employment Law Regime in Canada». *Labour-Le travail*: vol. 46, p. 251-306.
- FUDGE, Judy. 1991. *Labour Law's Little Sister: The Employment Standard Act and the Feminization of Labour*. Ottawa : Canadian Center for Policy Alternatives, 112 p.
- GAGNÉ, Diane. 2009. « La stratégie syndicale dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec : Étude du cas de la FTQ ». Dans *Les relations industrielles, hier, aujourd'hui et demain : Sélection des textes des XLIII/XLIV^e congrès de l'ACRI*. J.N. GRENIER, R.B. HEBDON, J.B.ROSE (dir.). Concord : Captus University Publications. 240 pages. p. 213-224.
- GAGNÉ, Diane. 2006. «Pour un renouveau syndical : l'autonomie collective et le droit à l'égalité». En ligne. <http://www.crimt.org/Renouveausyndical.html>>, consulté en juillet 2008
- GAGNÉ, Diane. 2004. *La stratégie syndicale dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec : le cas de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, École de relations industrielles, Montréal, 212 pages
- GAGNON, Jean-Denis. 2006. « Les droits de la personne dans un contexte de rapports collectifs de travail. Compétence de l'arbitre et d'autres tribunaux. Quand l'incertitude devient règle ». *Revue du Barreau* : t. 86 (printemps), p. 1-46.
- GAGNON, Mona-Josée. 1998. «La modernisation du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative». *Sociologie et sociétés* : vol. XXX, no. 2, p.3-10 et 213-230.
- GAGNON, Mona-Josée. 1994. *Le syndicalisme : état des lieux et enjeux*. Québec : IQRC, Éditions Diagnostic, 140 p.
- GAGNON, Mona-Josée. 1991. Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique. *Sociologie et sociétés*, vol.23 no2 p.79-95
- GAGNON, Robert P. 2005. « L'indépendance des arbitres : une exigence fragile et vitale ». *Développements récents en droit du travail dans le secteur de l'éducation. Service de la formation permanente du Barreau du Québec*. Éditions Yvon Blais, vol. 235, p.83-94.
- GAGNON, Robert P. 2003. *Le droit du travail du Québec*. 5e éd. Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, 809 pages.
- GARON Muriel et Pierre BOSSET. 2003. «Étude no 2 : Le droit à l'égalité : des progrès remarquables des inégalités persistante». DANS *Après 25 ans : La charte québécoise des droits et liberté*. En

- ligne. Commission des droits et libertés :
http://www.cdpdj.qc.ca/publications/bilan_charte_etude_2.pdf consulté octobre 2010
- GAUTHIER, Benoit. 2003. *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données*. Ste-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 619 pages.
- GAUTHIER, Johanne. 2008. «Le défi de concilier les droits individuels et les droits collectifs : regards sur une tendance montante en milieu de travail». *Regards sur le travail* : vol. 4, no 3, p.2-16. <http://www.travail.gouv.qc.ca>
- GAUTHIER, Johanne. 2007. «L'ancienneté en milieu de travail : regard sur ses applications et ses défis actuels». *Regards sur le travail* : vol. 3, no. 3, p.2-23. <http://www.travail.gouv.qc.ca>
- GESUALDI-FECTEAU, Dalia. 2013. « Les clauses de disparité de traitement dans les conventions collectives : portrait du paysage législatif québécois » Dans *75^e anniversaire du Wagner Act : Où en sont les rapports collectifs du travail au Québec?* Actes de la 13e journée de droit social et du travail. L.L. FONTAINE ET C. LIÉNART (dir.). Cowansville : Édition Yvon Blais, 169 pages, p.63-95
- GILES, Anthony. 2011. Dans *La convention collective au Québec*. 2^e éd. P. JALETTE et G. TRUDEAU (dir.). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur/ Chenelière éducation, 468 pages. p.150-164
- GILES, Anthony. 2000. «Globalisation and Industrial Relations Theory». *Journal of Industrial Relations*: vol. 42, no. 2, p.173-194.
- GILES, Anthony et Gregor MURRAY. 1997. «Industrial Relations Theory and Critical Political Economy ». In *Theorizing in Industrial Relations : Approaches and Applications*, sous la dir. de Jack BARBASH et Noah MELTZ. Sydney: *Australian Centre for Industrial Relations Research and Training*: 264 pages. p. 7-120.
- GILES, Anthony et Gregor Murray. 1996. «Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord». Dans *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*. sous la direction de G. MURRAY, M.-L. Morin, I. Da Costa. Sainte-Foy (Qué.)/PUL/Toulouse : Octares, VOL/NO, p. 64-92.
- GILES, Anthony. 1989. «Industrial Relations Theory, The State, and Politics». Dans *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*, Jack and Kate BARBASH (dir.). Columbia: University of South Carolina Press, Library of Congress. 271 pages. p.123-154.

- GILES Anthony et Gregor MURRAY. 1988. «Toward an Historical Understanding of Industrial Relations Theory in Canada». *Relations industrielles/Industrial Relations*: vol. 43, no. 4, p.780-812.
- GODARD, John. 2004. «The New Institutionalism, Capitalist Diversity, and Industrial Relations». *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*: Kaufman B. (dir.) Cornell University Press. Ithaca NY. 370 pages. p. 229-264.
- GODARD, John. 2003. «Do Labor Laws Matter? The Density Decline and Convergence Thesis Revisited». *Industrial Relations*: vol. 42, no. 3, p. 458- 492.
- GODARD, John. 2003. «Labour Unions, Workplace Rights and Canadian Public Policy». *Canadian Public Policy*: vol. XXIX, no. 4, p. 449-467.
- GODARD, John. 1997. «Beliefs about Unions and What They Should Do: A survey of Employed Canadians». *Journal of Labor Research*: vol. XVIII, no. 4, p. 621-639.
- GODARD, John. 1994a. *Industrial Relations: The Economy and Society*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson. 548 pages
- GODARD, John. 1994b. «Beyond Empiricism: Towards a Reconstruction of IR Theory and Research». *Advances in Industrial and Labor Relations*: vol. 6, p. 1-35.
- GOSSERIES, Axel. 2010. « Une métaphore de la justice intergénérationnelle» *Regards croisés sur l'économie* 2010/1 no 7 p.193-202 disponible sur <http://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2010-1-page-193.htm>. consulté en septembre 2011
- GRAND'MAISON, Jacques. 1999. « Introduction : au nom des enfants des autres » par François Rebello «*Les enjeux des clauses orphelins*». Montréal : Les intouchables, 149 pages. p.9
- HAIVEN, Judy. 2007. «Union response to pay equity: A Cautionary Tale». Dans *Equity, diversity and Canadian Labour*, sous la dir. de Gerald HUNT et David RAYSIDE. Toronto: University of Toronto Press, p.75-100.
- HAIVEN, Larry, Christian LÉVESQUE et Nicolas ROBY. 2006. «Pistes de renouveau syndical : défis et enjeux». *Relations Industrielles/Industrial Relations* : vol. 61, no. 4, p.567-577.
- HALL, Alan, Anne FORREST, Alan SEARS et Nick CARLAN. (2006). « Making a difference: Knowledge Activism and Worker representation in Joint OHS Committees» *Relations industrielles/ industrial Relations* vol. 61 no 3, p. 406-436
- HÉBERT Gérard, Reynald BOURQUE, Antony GILES, Michel GRANT, Patrice JALETTE, Gilles TRUDEAU et Guylaine VALLÉE. 2003. *La Convention collective au Québec*. Boucherville (Qué.) : Gaétan Morin Éditeur, 410 pages.

- HÉBERT, Gérard. 1999. *L'ABC des relations du travail au Québec et au Canada*. 3^e Éd. Montréal : G. Hébert, 51 pages.
- HÉBERT, Gérard. 1995. «La législation sur les relations du travail au Canada et le C.P. 1003». *Relation industrielles* : vol. 50, no. 1, p. 85-116.
- HÉBERT, Gérard. 1992. *Traité de la convention collective*. Boucherville (Qué.) : G. Morin Éditeur, 1242 pages.
- HECKSCHER Charles et Françoise CARRÉ. 2006. «Strength in Networks: Employment Rights Organizations and the Problem of Co-Ordination». *British Journal of Industrial Relations*: vol. 44, no.4, p. 279-309.
- HECKSCHER, Charles C. 1996. *The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation*. 2e Éd. New York: A Twentieth Century Fund Book Basic Books IRL Press, 302 pages.
- HECKSCHER Charles et David PALMER. 1993. «Associational Movements and Employment Rights: an Emerging Paradigm?» *Research in the Sociology of Organizations*: vol. 12, p. 279-309.
- HOULE, Antoine. 2009. *Évolution de la négociation collective dans un contexte d'accroissement des droits individuels : Étude auprès des conseillers syndicaux de la CSN*. Mémoire de maîtrise, Québec, Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, Université Laval, 117 pages.
- HOWLETT Michael et M. RAMESH. 2003. «*Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*», 2e Éd. Don Mills (Ont.): Oxford University Press. 311 pages.
- HUNT Gerald et David RAYSIDE. 2007. «*Equity, Diversity and Canadian Labour*». Toronto: University of Toronto Press, 285 pages.
- HUNT Gerald et Judy Haiven. 2006. « Building democracy for Women and sexual Minorities; Union Embrace of Diversity » *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, no 4, p. 666-683
- Havard Law review association. 1985. « Two-tier wage discrimination and the duty fair representation » *Harvard Law review*, vol.98, no3 p. 631-649
- HYMAN, Richard. 2000. «Syndicat européen et intégration transnational.» Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*. A.FOUQUET, U. REHFELDT, S. LE ROUX (dir.) Paris. Les éditions les ateliers/les éditions ouvrières. 237 pages. p. 149-164.
- HYMAN, Richard. 1998. «La recherche comparative sur le syndicalisme: état des lieux». *Sociologie et sociétés* : vol. XXX, no. 2, p.11-30.
- HYMAN, Richard. 1997. « La géométrie du syndicalisme : une analyse comparative des identités et des idéologies ». *Relations industrielles/Industrial Relations* : vol. 52, no. 1, p. 7-38.

- HYMAN, R. (1992) «Trade Unions and the Disaggregation of the Working Class» *Dans The Future of Labour Movements*. M. Regini (dir.) London: Sage Publications. 275 pages. p. 150-168.
- HYMAN, Richard. 1989. *The Political Economy of Industrial Relations*. London (UK): Macmillan Press, 259 pages. p. 3-53 et 54-95.
- HYMAN, Richard. 1975. *Industrial Relations: a Marxist Introduction*. London (UK): Macmillan Press, 220 pages.
- HYMAN, Richard. 1974. «Inequality, Ideology and Industrial Relations». *British Journal of Industrial Relations*: vol.12, no. 2, p.171-190.
- JALETTE, Patrice et Gilles TRUDEAU (dir.). 2011. «La convention collective au Québec», 2^e Éd. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière Éducation, 468 pages.
- JALETTE, Patrice. 2005. «Réponses syndicales à la sous-traitance». *Just Labour* : vol. 6-7, p. 93-103.
- JALETTE, Patrice. 2004. «Sous-traitance dans le secteur manufacturier : une comparaison Québec-Ontario». En ligne. *Gazette du travail* : vol. 6, no. 4 (hiver), p.76-90. Disponible en ligne à l'adresse : http://www.eri.umontreal.ca/personnel/Jalette_Patrice/Sous-traitance-QO-fr.pdf. consulté juin 2008
- JEAMMAUD, A. 1980. «Le droit du travail dans la constitution des rapports capitalistes de production». *Le droit capitaliste du travail*. F. COLLIN Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 280 pages. p.149-274.
- JÉZÉQUEL, Myriam (dir.). 2007. *Les accommodements raisonnables: Quoi? Comment ? Jusqu'où ? Des outils pour tous*. Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais. 370 pages.
- KAUFMAN, B. E. 2004. *The Global Evolution of Industrial Relations. Events, Ideas and the IRRA* Genève: International labour office. 722 pages.
- KAUFMAN, B. E. 2003. « Commons and the Wisconsin School on Industrial Relations Strategy and Policy». *Industrial and Labor Relations Review*: vol. 57, no. 1, p. 3-30.
- KAUFMAN, Bruce E. et Daphné GOTTLIEB TARAS. 1999. «Nonunion Employee Representation: Introduction» - Symposium «Nonunion Employee Representation.» - *Journal of Labor Research*, XX: 1. pp. 1-8
- KAUFMAN, Bruce E. 1993. *The Origins & Evolution of the field of Industrial relations in the United States*. Ithaca (USA): IRL Press, 286 pages.
- KELLY-GAGNON, Michel. 2008. «Réflexions sur l'obligation d'accommodement en milieu de travail : jusqu'où l'employeur doit-il accommoder?». Dans *Quels accommodements*

- raisonnables en milieu de travail ? : 63^e Congrès des Relations Industrielles*. R. LAFLAMME. Québec : Presses de l'Université Laval, 233 pages. p.170-181.
- KERR Clark, John T., DUNLOP, Frederik HARBISON, Charles A. MYERS. 1964. « *Industrialism and Industrial Man*. » Oxford: Oxford University Press, 263 pages.
- KERR Clark, John T., DUNLOP, Frederik HARBISON, Charles A. MYERS. 1971. « Post-scriptum à «l'industrialisme et le travailleur industriel ». *Revue internationale du travail* : vol. 103, no 6 (juin), p. 581-607.
- KNIGHT , Thomas R. 1987. "The Role of the Duty of Fair Representation in Union Grievance Decisions" *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 42, n° 4, 1987, p. 716-736.
- KOCHAN Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. MCKERSIE. 1991. «*Strategic Choice and Industrial Relations Theory: An Elaboration*. » Dans «*The Future of Industrial Relations: Proceedings of the Second Bargaining Group Conference*.» Harry C. KAT (dir.). Ithaca : Cornell University, Institute of Collective Bargaining, p. 104–115.
- KOCHAN, Thomas A., Harry C KATZ et Robert B. MCKERSIE. 1986. «A Strategic Choice Perspective on Industrial Relations». Dans «*The Transformation of American Industrial Relations*» T.A., KOCHAN, H.C. KATZ and R.B., MCKERSIE *Basic Books*, p. 3-20.
- KOCHAN, Thomas A., Robert B. MCKERSIE et Peter CAPPELLI. 1984. «Strategic Choice and Industrial Relations Theory». *Industrial Relations*. vol. 23, no 1, p.16-38.
- KOENIG, Matthias. 2007. «Mondialisation des droits de l'homme et transformation de l'État-nation : Une analyse néo institutionnaliste». *Droit et société* : no 67 (mars), p. 673-694.
- KUMAR Pradeep et Christopher SCHENK. 2006. «*Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Peterborough (Ont.): Broadview Press, 336 pages.
- KUMAR Pradeep, Gregor MURRAY et Sylvain SCHETAGNE. 1998. «Les changements dans les milieux de travail : impacts, politiques et systèmes de soutien mis en place par les syndicats». *Gazette du travail* : vol. 1, no 4, p. 82-97.
- KUHN, Thomas S. 1983. *La structure des révolutions scientifiques*. Paris: Flammarion, 284 pages. p.7-156.
- LAFLAMME, Anne-Marie. 2008a. «La défense de contrainte excessive est-elle possible pour les employeurs du secteur public ?» *La Revue du Barreau Canadien* : vol. 87, p. 427-458.
- LAFLAMME, Anne-Marie. 2008b. «La mise en œuvre de l'obligation d'accommodement raisonnable en cas d'incapacités : un vecteur d'intégration et de maintien en emploi des salariés handicapés». Dans *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ? : 63^e Congrès*

- des Relations Industrielles*, R. LAFLAMME. Québec : Les Presses de l'Université Laval, p.5-22.
- LAFLAMME, Anne-Marie. 2007. «Le droit de retour au travail et l'obligation d'accommodement : le régime de réparation des lésions professionnelles peut-il résister à l'envahisseur». *Les Cahiers du droit* : vol. 48, nos 1-2 (mars-juin), p.215-248.
- LAFLAMME, Anne-Marie. 2002. «L'obligation d'accommodement confère-t-elle aux personnes handicapées un droit à l'emploi ?». *Revue du Barreau* : t. 62 (printemps), p.125-157.
- LAFLAMME, Rock 2008. *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ? : 63e Congrès des Relations Industrielles*. Québec : Les Presses de l'Université Laval. 233 pages.
- LAJOIE Andrée, Roderick A. MACDONALD, Richard JANDA et Guy ROCHER.1998. «*Théories et émergence du droit : pluralisme, surdétermination et effectivité*». Montréal : Éditions Thémis / Bruxelles : Bruyant, 266 pages.
- LAMARCHE, Lucie. 2006. *Peut-on faire du neuf avec du vieux ?* Dans « *La discrimination en emploi - Quels moyens faut-il prendre? : 61^e Congrès des Relations Industrielles* » E. DÉOM, J. MERCIER et S. MOREL (dir.), avec la coll. de Marc BILOCQ Lévis (Qué.), Les Presses de l'Université Laval, 251 pages. p. 173-183.
- LANQUETIN, Marie-Thérèse. 2009. «Égalité, diversité et ...discriminations multiples». En ligne. *Travail, genre et société* : vol. 1 (2009), no 21. p.91-106.
- LAPIERRE Jean-Marcel, Guy ROCHER et Guylaine VALLÉE. 2005. « *Légitimités et légitimations de l'arbitrage de griefs : la notion d'apprentissage chez Luhmann* ». Dans « *La légitimité de l'État et du droit : Autour de Max Weber* » M. COUTU et G. ROCHER (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval, coll. «Pensée allemande et européenne» / Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence, coll. «Droit et Société», 400 pages. p.355-384.
- LAPOINTE, Paul-André. 2001. «Partenariat, avec ou sans démocratie». *Relations industrielles/Industrial Relations* : vol. 56, no 2, p. 244-278.
- LAPOINTE, Paul-André 1998. «Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition». *Sociologie et sociétés* : vol. XXX, no 2, p. 189-212.
- LAPOINTE, Paul-André et Paul R. BÉLANGER. 1996. « *La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises* » Dans « *L'état des relations professionnelles.* » G. MURRAY, M.L. MORIN, I. DA COSTA (dir.). Ste-Foy (Qué.) : Les Presses de l'Université Laval, 615 pages. p. 284-310.

- LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET. 1994. «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail». *Relations industrielles/Industrial Relations* : vol. 49, no 2, p. 281-301
- LAROCHE, Mélanie. 2013. « La concertation dans les milieux de travail au Québec : quels impacts dans les accords négociés ? » *Regards sur le travail*, vol.19 no 2 p. 1 à 14.
<http://www.travail.gouv.qc.ca>
- LAROCHE, Mélanie. 2007. «L'impact de la mondialisation sur les structures, les stratégies et les institutions de négociation collective : le cas de la négociation coordonnée dans l'industrie du vêtement pour homme au Québec». Thèse de doctorat, Université Laval, Faculté des études supérieures de l'Université Laval, département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales. Québec : 378 pages.
- LASCOUTES Pierre 1998. «L'analyse sociologique des effets de la norme juridique : de la contrainte à l'interaction». Dans « *Théories et émergence du droit : pluralisme, surdétermination et effectivité* » A. LAJOIE, R. A. MACDONALD, R. JANDA, G. ROCHER. Montréal, Les éditions Thémis / Bruxelles : Bruyant. 266 pages. p.151-159.
- LASCOUTES Pierre et SERVERIN Evelyne. 1986. «Théories et pratiques de l'effectivité du Droit». *Droit et société* : vol. 2, p.127-150.
- LAUFER, Jacqueline et Rachel SILVERA. 2009. «Égalité et diversité». *Travail, genre et société* : no. 21 (avril), p.25-27.
- LAURIN, Jacques A. 2008. «L'obligation d'accommodement raisonnable : pour qui et jusqu'où ?». Dans « *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ?* : 63^e Congrès des Relations Industrielles R. LAFLAMME (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval, p.47-63.
- LEADER, S. 2002. «Choosing an interpretation of right to Freedom of Association». *British Journal of industrial relations* : vol. 40, no 1, p.128-137.
- LECLERC, Michel et Michel QUIMPER. 2003. *Les relations du travail au Québec*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2e Éd., 403 pages.
- LEE, Ching Kwan et Yelizavetta KOFMAN 2012. « The policy of precarity: Views beyond the United States» *Work and Occupations* vol.39 no 4. P. 388-408.
- LEGAULT, Marie-Josée. 2006. «Qui donc parlait de "contradiction secondaire" déjà ? : Femmes, programmes d'accès à l'égalité et syndicats». *Recherches féministes* : vol. 19 no 1. p. 97-128.
- LEGAULT, Marie-Josée. 2005. «Droits de la personne, relations du travail et défis pour les syndicats contemporains». *Relations Industrielles/Industrial Relations* : vol. 60, no. 4, p.683-708

- LEGAULT, M.J. 2001. Rapport d'enquête sur l'intégration des femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins synthèse des facteurs locaux de succès et d'échec. Résultats finaux d'études de cas. Téluc-UQAM. Montréal. 71pages.
- Disponible en ligne sur <http://www.archipel.uqam.ca>
- LEGAULT Marie-Josée et Philippe BERGERON. 2007. «La promotion des droits de la personne influe-t-elle sur l'évolution des plaintes portant sur le devoir syndical de juste représentation au Québec? (1978-2005)» *Les Cahiers du droit* : vol. 48, nos 1-2 (mars-juin), p. 249-280.
- LEGAULT Marie-Josée, François RÉGIMBAL et François BOLDUC. 2007. *Positions des cols bleus à l'endroit de la politique québécoise d'équité en emploi* : Colloque sur les politiques publiques présenté par le CRIMT. Montréal : mai 2007. Disponible en ligne sur <http://www.archipel.uqam.ca/419/1/Legault-CRIMT.pdf> consultée le 20 mars 2014.
- LEMIEUX, Vincent. 2002. «L'étude des politiques publiques : Les acteurs et leur pouvoir». 2^e Éd. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 4^e tirage, 192 p.
- LE QUEUX, S. 2005. «À propos de la recherche sur le syndicalisme et l'altermondialiste : quelles intersections avec la nouvelle génération militante». *REMEST* : vol.1 no 1, p.22-35
- LEROY, Yann. 2011. « La notion d'effectivité du droit. » *Droit et société* Vol. 3 no 79. P.719-732.
- LÉTOURNEAU, Jocelyn. 2006. «*Le coffre à outils du chercheur débutant. Guide d'initiation au travail intellectuel*». Nouvelle Éd., Montréal : Boréal, 260 pages.
- LÉVESQUE, Christian. 2003. «La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux. Le cas de l'industrie automobile au Mexique». *Relations industrielles/Industrial Relations* : vol. 58, no 1, p. 60-84.
- LÉVESQUE Christian et Gregor MURRAY. 2010a. « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale ». *La revue de l'Ires*, 2010/2 no 65, p. 41-65
- LÉVESQUE Christian et Gregor MURRAY. 2010b. «Trade Union Cross-border Alliances within MNCs : Disentangling Union Dynamics at the Local, National and International Levels». *Industrial Relations Journal* : vol. 41, no 4, p. 312-332.
- LÉVESQUE Christian et Gregor MURRAY. 2006. «How do Union Renew? Paths to Union Renewal». *Labor Studies Journal*: vol. 31, no 3, p. 1-13.
- LÉVESQUE Christian et Gregor MURRAY. 2003. «Le pouvoir syndical dans l'économie mondial : clés de lecture pour un renouveau». *Revue de l'IRES* : no. 41-2003/1, p. 149-176.
- LÉVESQUE Christian et Gregor MURRAY. 1998. «La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation». *Relations Industrielles/Industrial Relations* : vol. 53, no 1, p. 91-119.

- LÉVESQUE Christian, Gregor MURRAY et Stéphane LE QUEUX. 1998. «Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine». *Sociologie et sociétés* : vol. XXX, no 2, p. 131-154.
- LÉVESQUE Christian., Gregor MURRAY, Stéphane Le QUEUX et Nicolas ROBY. 1996. «Syndicalisme, démocratie et réorganisation du travail : Résultats d'une recherche effectuée auprès de syndicats affiliés à la CSN». Dans *Le travail en mutation : de nouveaux enjeux pour la démocratie : Actes du Colloque Gérard Picard V*. Montréal : CSN, p. 29-71.
- LINHART Danièle, Robert LINHART et Anna MALAN. 1998. «Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué». *Sociologie et sociétés* : vol. XXX, no 2, p.175-188.
- MACDONALD, Roderick A. (2002) « L'hypothèse du pluralisme juridique dans les sociétés démocratiques avancées » p.133-135
http://www.usherbrooke.ca/droit/fileadmin/sites/droit/documents/RDUS/volume_33/33-12-macdonald.pdf consulté en septembre 2010
- MANCINI, Marc. 2009. «Les droits et libertés de la personne en milieu syndical : l'arbitre de grief ou le Tribunal des droits de la personne, quel est le forum compétent». *Revue du Barreau* : tome 68 (automne), p.327-384.
- MCKELVEY, Jean T. (1978) « The duty of fair representation » *The academy of management review*, Vol. 3 No 4 p. 936-938. Disponible <http://www.jstor.org/stable/257956> consulté en janvier 2014
- MÉNARD, Yves-Christian. 2011. *La discrimination et le devoir de représentation syndical : une analyse socio-juridique*. Mémoire de maîtrise, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, École de relations industrielles. 266 pages
- MESSIER, Maude. 2014. « Régime de retraite : le piège dissimulé dans le retour à la solvabilité » *L'aut'journal pour le syndicalisme*. disponible au <http://lautjournal.info/default.aspx?page=3&NewsId=5279> consulté en avril 2014.
- MICHAUD-JALBERT, Dominique. 2008. *L'interdiction de la discrimination au travail et les obligations du syndicat en matière de représentation*. Mémoire de maîtrise, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, École de relations industrielles. 138 pages.
- MILES Matthew B. et HUBERMAN Michael A. 2003. « *Analyse des données qualitatives : Méthodes en sciences humaines* », traduction de la 2^e Éd. américaine par Martine HLADY RISPAL. Bruxelles: De Boeck Université, 626 pages.
- MILKMAN Ruth et Kim VOSS. *Rebuilding Labor : Organizing and Organizers in the New Union Movement*. New York: Cornell University Press, 311 Pages.

- MONDOR, Denis. 2005. « Allocution du bâtonnier du Québec » Dans *Tribunal des droits de la personne et Barreau du Québec : La Charte des droits et libertés de la personne : pour qui et jusqu'où ?* Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, 552 pages. p.519-536.
- MOREL, André. 1987. «La charte québécoise : un document unique dans l'histoire législative canadienne». *Revue Juridique Thémis* : vol. 21 no 1, p.1-24
http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/revjurns21&div=13&collection=journals&set_as_cursor=31&men_tab=srchresults&terms=Morel&type=matchall consulté juin 2009.
- MORIN, Fernand. 2010. «Commentaires de l'arrêt S.F.P.Q c. P.G. (Québec) 2010 C.S.C 28. D'un passage vers l'inclusion! » *La conférence des arbitres du Québec*, Vol.36 no 1, disponible sur le site consulté en janvier 2014 :
http://www.conference-des-arbitres.qc.ca/App_Doc/Bulletin/Bulletin%202010-12.pdf
- MORIN, Fernand. 2008. *Certes l'accommodement, s'il est raisonnable pour tous?* Dans *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ?* : 63^e Congrès des Relations Industrielles, R. LAFLAMME (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval, p. 139-158.
- MORIN, Fernand. 2006a. «Être et ne pas être à la fois salarié! Ou Les arrêts Garon/Fillion et le Code civil du Québec : Suites et poursuites». Dans *Développements récents en droit du travail. Service de la formation permanente du Barreau du Québec*. Cowansville (Qué.): Éditions Yvon Blais, vol. 245, 392 pages. p.101-154.
- MORIN, Fernand. 2006b. *«Les présupposés de la règle de droit : Essai sur le non-dit du droit»*. Montréal : Liber, 106 pages.
- MORIN, Fernand. 2003. «Liberté syndicale et adhésion obligatoire, une réconciliation possible!». Dans *Développements récents en droit du travail. Service de la formation permanente du Barreau du Québec*. Cowansville (Qué.): Éditions Yvon Blais, vol.190, 454 pages. p.1-27.
- MORIN, Fernand. 1993. «La convention collective et l'obligation d'accommodement selon l'arrêt Okanagan». *Relations industrielles/ Industrial Relations* : vol. 48, no. 4, p.732-744.
- MORIN, Fernand. 1990. «Incessante et difficile adaptation du régime des relations du travail». Dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. R. BLOUIN (dir.), Cowansville (Qué.): Éditions Yvon Blais, 1164 pages. p. 275-308.
- MORIN, Fernand. 1985. «L'institutionnalisation des rapports collectifs du travail : réalité d'aujourd'hui et de demain». Dans *Le statut de salarié en milieu de travail : Actes du 40^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*, J. BÉLANGER (dir.) Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université Laval, p. 75-119.

- MORIN Fernand, Jean-Yves BRIERE et Dominic Roux. 2006. *Le droit de l'emploi au Québec*. 3^e édition. Montréal : Wilson et Lafleur, 1780 pages.
- MORIN, Marie-Laure. 2005. «Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises». *Revue internationale du travail* : vol.144, no 1, p.5-30.
- MORISSETTE, Lucie. 2008. «La négociation d'une loi : frontière poreuse entre la négociation intra organisationnelle et inter-organisationnelle ». *Négociations* : N° 9 (janvier), p. 89-104.
- MORISSETTE, Lucie. 2006. «Le processus de régulation des politiques publiques du travail: le cas de la réforme de l'article 45 du *Code du travail* au Québec». Thèse de doctorat, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, École de relations industrielles. Montréal : 661 pages.
- MUCCHIELLE, Alex. 2004. «*Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*», 2^e Éd. Paris: Armand Colin, 304 p.
- MULLER-JENTSCH, Walther. 2003. Theoretical Approaches to Industrial Relations. Dans *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, B. E. KAUFMAN (dir.). Champaign, Ill.. *Industrial Relations Research Association*, p.1-40.
- MULLER-JENTSCH, Walther. 1998. «Les théories des relations industrielles: une mise en perspective». *Sociologie du travail* : no. 2 (1998), p.233-262.
- MURRAY, Gregor. 2005a. «Unions : Membership, Structures, Actions, and Challenges». Dans *Union-Management relations in Canada*. de M. GUNDERSON, A. POLLACK and D.G. TARAS (dir.) Toronto : Pearson Education Canada, 558 pages.
- MURRAY, Gregor. 2005b. «Le renouveau de l'étude du travail et de l'emploi: renaissance à la manière d'un phénix?: Conférence commémorative H.D. Woods.» Dans *Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale : Sélection des textes du XLIIe Congrès de l'ACRI*, Kay STRATTON DEVINE et Jean-Noël GRENIER (dir.). Concord (Ont.): CIRA-ACRI/Captus University Publications, 166 pages. p. 23-36.
- MURRAY, Gregor. 2004. «Forum : Reorganizing Unions. Union Myths, Enigmas, and Other Tales : Five Challenges for Union Renewal». *Studies in Political Economy*, No. 74 (automne), p.157-169.
- MURRAY, Gregor. 2001a. «Les transformations de la représentation collective au Québec». Dans, *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*. J. BERNIER, R. BLOUIN, G. LAFLAMME, F. MORIN et P. VERGE Québec : PUL, 186 pages. p. 57-74.

- MURRAY, Gregor. 2001b. «La reconstruction des institutions du travail dans les sociétés mondialisées». Dans *Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. Daniel MERCURE (dir.). Ste-Foy (Qué.): Les Presses de l'Université Laval, p. 239-253.
- MURRAY, Gregor. 1994. « La représentation en relations industrielles. Perspectives et prospectives. » Dans *La représentation - Miroir ou mirage de la démocratie au travail?: Actes du 49^e Congrès des Relations Industrielles*. M. AUDET, E. DÉOM, A. GILES et A. LAROCQUE (dir.) Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université Laval, p.7-30.
- MURRAY, Gregor. 1993. « Introduction ». Dans *La négociation collective du travail, adaptation ou disparition ? : Actes du 48^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*, C. BERNIER, G.MURRAY, R.LAFLAMME ET C. RONDEAU (dir.) Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université Laval, 282 pages. p. 2-9.
- MURRAY Gregor, Christian LÉVESQUE, Christian DUFOUR and Adelheid HEGE. 2013. "Working representatives: strategic actors of union renewal?" *Industrials relations journal* Vol. 44 no 4 p. 340-354
- MURRAY, Gregor, J. BÉLANGER, A. GILES et P.-A. LAPOINTE (dir.). 2004. *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* Québec : Presses de l'Université Laval, 280 pages.
- MURRAY Gregor, Christian LÉVESQUE et Guylaine VALLÉE. 2000. «The Re-Regulation of Labour in a Global Context: Conceptual Vignettes from Canada». *The Journal of Industrial Relations*: vol. 42, no 2, p.234-257.
- MURRAY, Gregor et Pierre VERGE. 1999. *La représentation syndicale : Visage juridique actuel et futur*. Sainte-Foy (Qué.): Les Presses de l'Université Laval, 182 pages.
- MURRAY, Gregor, Marie-Laure MORIN et Isabelle DA COSTA (dir.). 1996. « L'état des relations professionnelles ». Ste-Foy (Qué.) : Les Presses de l'Université Laval / Toulouse : Octares, 615 pages
- MURRAY, Gregor et Pierre VERGE. 1991. *Le droit et les syndicats*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université Laval, 500 pages.
- NADEAU, Alain-Robert. 2006. «La Charte des droits et libertés de la personne : origines, enjeux et perspectives. Prolégomènes ». *Revue du Barreau* : Numéro thématique Hors-série, p.1-32.
- NADEAU, Denis. 2012. « Monopole de représentation syndicale et droit individuel des salariés : l'incontournable défi de la diversité ! » *Les cahiers de droits*, vol. 53, no 1, p.139-159.

- NADEAU, Denis. 2010 « La perméabilité du droit au sein des rapports collectifs de travail et la compétence arbitrale : nouveau regard sur la valse-hésitation de la Cour suprême du Canada » *Revue du barreau*, tome 69, 391 pages. p. 221-249.
- NADEAU, Denis. 2006. « La Charte des droits et libertés de la personne et le droit du travail au Québec : naissance d'un "nouveau salarié" dans un droit en mutation ». *Revue du Barreau* : Numéro thématique hors-série, p. 399-419.
- NADEAU, Denis. 2005. « L'arbitrage de griefs : vecteur d'intégration des droits de la personne dans les rapports collectifs de travail ». Dans *La Charte des droits et libertés de la personne : pour qui et jusqu'où ?* Tribunal des droits de la personne et Barreau du Québec. Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, 552 pages. p.153-173.
- NADEAU, Denis. 2004. « L'arrêt Morin et le monopole de représentation des syndicats : assises d'une fragmentation ». *Revue du Barreau* : t. 64 (printemps), p. 161-196.
- NADEAU, Denis. 2000. « Le Tribunal des droits de la personne du Québec et le principe de l'exclusivité de l'arbitrage ou l'histoire d'une usurpation progressive de compétence ». *Revue du Barreau* : t. 60 (automne), p. 387-474.
- NOLET-ROUSSEAU Émilie. 2013. « Les disparités de traitement en fonction du statut d'emploi : le cas de la société des alcools du Québec » *75^e anniversaire du Wagner Act : Où en sont les rapports collectifs du travail au Québec?* Actes de la 13^e journée de droit social et du travail sous la direction de L.L. FONTAINE et C. LIÉNART. Cowansville : Édition Yvon Blais, 169 pages, p. 97-108
- OFFE, Claus et Helmut WIESENTHAL. 1980. «Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form». *Political Power and Social Theory*: vol. 1, Jai Press Inc. p. 67-115.
- OSTERMAN, Paul. 2006. «Community Organizing and Employee Representation». *British Journal of Industrial Relations*: vol. 44, no. 4, p. 629-649.
- PAQUET, Esther. 2005. « Le statut d'emploi : un élément constitutif de la condition sociale? ». *Relations industrielles* : vol. 60, no 1, p. 64-87.
- PAQUET Renaud et Yvan COMEAU. 2007. « *Syndicalisation et économie sociale* ». Anjou (Qué.) : Éditions Saint-Martin, 123 pages.
- PAUL, Marie-Josée. 2001. *Le droit à l'égalité au sens de la Charte des droits et libertés de la personne dans les conventions collectives en vigueur au Québec*. Mémoire de maîtrise, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, École de relations industrielles, Montréal, 176 pages.

- PAUL Michel. 2012. « Insiders, outsiders et le recrutement syndical » *Revue d'économie politique*, 2012/1 vol122 p. 89 à 112.
- PELLETIER, Annie. 2006. *La discrimination en emploi fondée sur les antécédents judiciaires: les tribunaux d'arbitrage: le Tribunal des droits de la personne et les tribunaux de droit commun*. Mémoire de maîtrise, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, École de relations industrielles. Montréal. 337 pages.
- PELLETIER, Karine. 2006. *Le harcèlement sexuel et la discrimination fondée sur le sexe et la grossesse : les tribunaux d'arbitrage et le Tribunal des droits de la personne*. Mémoire de maîtrise, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, École de relations industrielles. Montréal. 125 pages
- PERRET, Bernard. 2008. *L'évaluation des politiques publiques*. Paris : La découverte, 120 pages p.3-52.
- PÉRUSSE, Michel. 2008. « Quels accommodements raisonnables pour les personnes avec incapacités ? » Dans *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ? : 63^e Congrès des relations industrielles*, R. LAFLAMME (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval. 233 pages. p.182-187.
- PINARD, Rolande. 2008. « Une affaire de société ». *Relations* : No.724, p. 15-17.
- PINARD, Rolande. 2004. « L'obsolescence du syndicalisme, analyse comparative et sociale-historique d'une inquiétante convergence. » Article non publié, envoyé par l'auteur à la suite de la *Conférence Colloque du Centre de recherche universitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT) Montréal : 18-20 novembre 2004.
- PINEAU, Anne. 2008. «Le rôle du syndicat dans la mise en œuvre de l'obligation d'accommodement». Texte présenté au *Congrès annuel de l'institut canadien de la justice*. Montréal, le 26 septembre 2008.
- PINEAU, Anne. 2007a « L'accommodement raisonnable en milieu de travail. » *Le bulletin d'information juridique*. 32 pages Service juridique de la CSN disponible sur le site <http://www.ccsnl.org/pdf/Accommodement%20Anne%20Pineault.pdf> consulté en mars 2014
- PINEAU, Anne. 2007b. *Le devoir de représentation syndicale : une dérive inquiétante*. Dans *Développements récents en droit du travail : Service de la formation continue*, vol. 267. Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, 366 pages. p.129-201.
- PIORE Michael J. et Sean SAFFORD. 2006. « Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory ». *Industrial Relations*: vol. 45, no. 3, p. 299-325.

- POULIN, Lise. 2008. « Commentaires - Le rôle des syndicats en regard de l'obligation d'accommodement en milieu de travail ». Dans *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail : 63^e Congrès des relations industrielles*. R. LAFLAMME (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval. 233 pages. p.130-138.
- PROULX, Daniel. 2003. « Le concept de dignité et son usage en contexte de discrimination: deux Chartes, deux modèles ». *Revue du Barreau* : no spécial, p. 485-542.
- PROULX, Daniel. 2001. « Les droits à l'égalité revus et corrigés par la Cour suprême du Canada dans l'arrêt Law : un pas en avant ou un pas en arrière ? ». *Revue du Barreau* : t. 61 (printemps), p.185-279.
- QUIVY, Raymond et Luc Van CAMPENHOUDT. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e Éd. Paris : Dunod, 287 pages.
- RAGEON, François, 1989. « Réflexion sur l'effectivité du droit » Les usages sociaux du droit. Picardie : PUF. 325 pages. p.126-149. Disponible en ligne : <http://www.u-picardie.fr/labo/curapp/revues/root/23/rageon.pdf> consulté en janvier 2014
- RAYSIDE, David. 2007. «Equity, Diversity and Canadian Labour : A comparative Perspective». Dans *Equity, diversity and Canadian Labour*. G. HUNT et D. RAYSIDE (DIR.). Toronto : University of Toronto Press. p. 208-243.
- REYNAUD, Jean-Daniel. 2004 « *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale* ». 3^{ième} Éd. Paris : Armand Colin, 348 pages.
- REYNAUD, Jean-Daniel. 1982. «Les objectifs et les stratégies». *Sociologie des conflits du travail* : Coll. «Que sais-je ?», no 2035, P.U.F., p. 52-77.
- REYNAUD, Jean-Daniel. 1980a. «La négociation et la règle». *Pouvoirs* : no 15, p. 51-60.
- REYNAUD, Jean-Daniel. 1980b. « Les sociétés néolibérales et la transformation du rôle de l'État dans la détermination des conditions de travail ». Dans *La détermination des conditions minimales de travail par l'État : Actes du 35^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*. L. Bélanger (dir.) Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université Laval, 229 pages. p. 203-220.
- REYNAUD Jean-Daniel, François EYRAUD, Catherine PARADEISE, Jean SAGLIO. 1990. *Les systèmes de relations professionnelles : Examen critique d'une théorie*. Paris: Éditions du CNRS, 431 pages.
- RICHARDS, Lawrence. 2008. *Union-Free America. Workers and Antiunion Culture*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press, 245 pages.

- RIVET, Michèle. 2008. « Un droit du travail en mutation ». Dans *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ?* : 63^e Congrès des relations industrielles, R. LAFLAMME (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval. 233 pages p. 188-198.
- ROBACK, Léo. 1985. « Les travailleurs du Québec au XX^e siècle », *Relations Industrielles / Industrial Relations* : vol. 40, no. 4, p. 826-846.
- ROBERT Chantal et VALLÉE Guylaine. 2000. « Le traitement des plaintes concernant la discrimination en matière d'emploi par l'arbitre de griefs et par le tribunal des droits de la personne du Québec : une étude comparative exploratoire ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* : vol. 41, no 1, p. 95-146.
- ROBERT, Philippe. 1998. « Remarques sur l'effectivité du droit ». Dans *Théories et émergence du droit : pluralisme, surdétermination et effectivité*. A. LAJOIE, R. A. MACDONALD, R. JANDA et G. ROCHER (dir.). Montréal : Éditions Thémis / Bruxelles : Bruyant, 266 pages. p.161-171.
- ROBINSON, Ian. 2006. « Political culture labor movement power, religion and public policy in Canada and United states. Vive la différence? » *Contemporary Sociology* vol.35 no 3, p.237-242
- ROBINSON, Ian. 1994. « Social Unionism and Labour Movement Power in Canada and the United States ». *Relations industrielles / Industrial Relations* : vol. 49, no 4, p. 657-693.
- ROBSON, Colin. 2002. *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2^e Éd. Oxford (UK) : Blackwell Publishing, 599 pages.
- ROBITAILLE, David. 2002. « Vous êtes victime de discrimination et vous souhaitez en faire la preuve ? Bonne chance ! ». *Revue du Barreau* : t. 62 (automne), p. 319-358.
- ROCHER, Guy. 2002. « Les représentations sociales ; perspectives dialectiques » Conférence d'ouverture de la 5^e conférence internationale sur les représentations sociales, Montréal août 2002. *Social science information*, Vol. 41, no 1, p. 83-99.
- ROCHER, Guy. 1998. « L'effectivité du droit ». Dans *Théories et émergence du droit : pluralisme, surdétermination et effectivité*. A. LAJOIE, R. A. MACDONALD, R. JANDA et G. ROCHER (dir.). Montréal : Éditions Thémis / Bruxelles : Bruyant, 266 pages. p.133-149.
- ROCHER, Guy. 1996. « *Études de sociologie du droit et de l'éthique* ». Montréal: Éditions Thémis, Université de Montréal, Faculté de droit, 327 pages.
- ROCHER, Guy. 1988. « Les fondements de la société libérale, les relations industrielles et les Chartes ». Dans *Les Chartes des droits et les relations industrielles*. R. BLOUIN,

- G.FERLAND, G.LAFLAMME, A. LAROCQUE, C. RONDEAU (dir.). Québec: Presses de l'Université Laval. 284 pages. p.1-18.
- ROSE, Joseph B. 2001. «Unionism in Canada and the United States in the 21st Century: The Prospects for Revival». *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, vol.56, no. 1, 234 pages. 34-65
- ROUILLARD, Jacques. 2008. *L'expérience syndicale au Québec : ses rapports avec l'État, la Nation et l'opinion publique*. Montréal : VLB Éditeur, 385 pages
- ROUILLARD, Jacques. 2004. *Le syndicalisme québécois*. Montréal : Boréal, 470 pages.
- ROUILLARD, Jacques. 1981. *Histoire de la CSN : 1921-1981*. Montréal : Boréal Express, 335 pages.
- ROUX Dominic et Anne-Marie LAFLAMME. 2007. « Le droit de congédier un employé physiquement ou psychologiquement inapte : revu et corrigé par le droit à l'égalité et le droit au travail ». *Les Cahiers du droit* : vol. 48, nos 1-2 (mars-juin), p.189-214.
- ROY, Simon N. 2003. « L'étude de cas. » Dans *Recherche Sociale: De la problématique à la collecte des données*, B. GAUTHIER (dir.). Ste-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. 619 pages. p.159-184.
- RUDY, Preston. 2004. « "Justice for Janitors", Not "Compensation for Custodians": The Political Context and Organizing in San Jose and Sacramento ». Dans *Rebuilding Labour: Organizing and Organizers in the New Union Movement*. R. MILKMAN et K. VOSS (dir.) New York: Cornell University Press, 311 pages
- RUTA, Sabrina. 2011. « Le processus d'élaboration des politiques publiques de retraites au Canada. Étude de cas de 2003 à 2008. » Thèse de doctorat, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, École de relations industrielles. 483 pages.
- RUTA, Sabrina. 2004. «Les facteurs influençant les résultats des plaintes de discrimination et de harcèlement au travail à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse». Mémoire de maîtrise, en ligne, Montréal, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, École de relations industrielles. 115 pages.
- SABOURIN, Paul. 2003. « L'analyse de contenu. » Dans *Recherche Sociale: De la problématique à la collecte des données*, B. GAUTHIER (dir.). Ste-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. 619 pages. p.357-385.
- SAUVÉ, Mathieu-Robert. 1999. « La FTQ dit non aux clauses "orphelin" ». Entrevue avec Henri Massé, dans *Les enjeux des clauses orphelins*. COLLECTIF Montréal : Les Intouchables, 149 pages. p.77-88.

- SAVOIE-ZAJC, Lorraine. 2003. « L'entrevue semi-dirigée ». Dans *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données*. B. GAUTHIER (dir.). Ste-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. 619 pages. p. 293-332.
- SERVERIN, Evelyne. 2005. « Sens et portée de la distinction entre dogmatique et sociologie du droit chez Max Weber ». Dans *La légitimité de l'État et du droit. Autour de Max Weber*. M. COUTU et G. ROCHER (dir.). Québec : Les Presses de l'Université Laval, coll. « Pensée allemande et européenne » / Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence, coll. « Droit et Société ». 384 pages. p. 155-174.
- SERVERIN, Evelyne. 2000. « La force de la règle dans les théories et sociologies des droits légiférés ». *Sociologie du droit*. Paris : Éditions La Découverte, 128 pages p. 13-69.
- SIMON, Patrick et Mohamed MADOU. 2011. « Le marché du travail à l'épreuve des discriminations » *Sociologies pratiques* 2011/2 no 23, p. 1-7 disponible <http://www.cairn.info/revue=sociologies-pratiques-2011-2-page-1.htm> consulté janvier 2014
- SIMS, A. 1995. « Wagnerism in Canada : a fifty year check-up/ Le wagnérisme au Canada : Bilan de santé de ses 50 ans d'existence » *Rapport du XXXIe Congrès de L'ACRI* sous la direction de A. GILES Calgary, p. 15-28.
- SUMMERS Clyde W. 1977. "The individual employee's rights under the collective agreement: what constitutes fair representation" *Law review University of Pennsylvania*, vol. 126, no 2, p. 251-280. Disponible <http://www.jstor.org/stable/331176> consulté en décembre 2013
- SUPIOT, Alain. 2004. *Le droit du travail*. Coll. « Que sais-je ? ». Paris : Presses Universitaires de France, 128 pages. p. 5-32.
- SUPIOT, Alain. 1990. « Pourquoi un droit du travail? » *Droit social* : p. 485-492
- SWINTON, Katherine. 1995. « Accommodating equality in the unionized workplace » *Osgoode Hall Law journal* vol.33 no 4, p. 703-747
- THIÉTART R.-A. et coll. 2007. *Méthodes de recherche en management*. 3^e Éd. Paris: Dunod, 586 pages.
- THIÉTART R.-A. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod. 536 PAGES.
- THUN, Bally. 2007. « Disability rights frameworks in Canada » *J. individual employment rights*, Vol. 12 no 4, p. 351-171
- THWAITES, James D. 2007. *Travail et syndicalisme. Origines, évolution et défis d'une action sociale*. 3^e Éd. Québec : Presses de l'Université Laval, 700 pages.
- TOURAINÉ, Alain, Michel, WIEVIORKA et François DUBET. 1984. *Le mouvement ouvrier*. Paris : Fayard, 438 pages.

- TRUDEAU, Gilles. 2011. « Règlement at arbitrage de griefs » Dans *La convention collective au Québec*, 2^e Éd. P. JALETTE et G. TRUDEAU (dir.). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière Éducation, 468 pages. p.104-130.
- TRUDEAU, Gilles. 2008. « L'effet structurant de l'obligation d'accommodement raisonnable sur les relations industrielles ». Dans *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ?* : 63^e Congrès des Relations Industrielles. R. LAFLAMME (dir.). Québec : Presses de l'Université Laval. 233 pages. p.199-207.
- TRUDEAU, Gilles. 2005. « L'arbitrage de griefs au Canada : plaidoyer pour une réforme devenue nécessaire ». *La Revue du Barreau canadien* : vol. 84, p.249-276.
- TRUDEAU, Gilles. 2003 « La contractualisation du droit des relations professionnelles ; une illustration des tendances nord-américaines ». Dans *La contractualisation du droit social*, P. Auvergnon (dir.), Bordeaux, Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale p.55-83
- TRUDEAU, Gilles. 2001 « Droit international et droit du travail québécois : deux grandes solitudes ». Dans *Développements récents en droit du travail. Service de la formation permanente du Barreau du Québec*. Cowansville. Éditions Yvon Blais. Vol.153. 370 pages. p.145-217.
- TURNER, Lowell. 2005. « From Transformation to Revitalization: A New Research Agenda for a Contested Global Economy ». *Work and Occupations*: vol. 32, no. 4 (novembre), p. 383-399.
- VALLÉE, Guylaine. 2008. « Reconnaître la relation de travail dans des modèles organisationnels complexes : Une question de méthode ? ». *Revue juridique Thémis* : vol. 42, p.519-522.
- VALLÉE, Guylaine. 2006a. « Chronique bibliographique DOMINIC ROUX, *Le principe du droit au travail, juridicité, signification et normativité* » *Les cahiers de droit* : vol 47, no3 p.599-603
- VALLÉE, Guylaine. 2006b. « Le droit du travail comme lieu de pluralisme juridique ». Dans *Sociologie et société québécoise : Présences de Guy Rocher*. C. SAINT-PIERRE et J.P. WARREN (dir.) Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 352 pages. p. 241-265.
- VALLÉE, Guylaine. 2005. *Pour une meilleure protection des travailleurs vulnérables : des scénarios de politiques publiques*. Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 70 pages.
- VALLÉE, Guylaine. 2003. « Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale : Réflexions sur la contribution du droit étatique. » *Relations industrielles / Industrial Relations* : vol. 58 no 3, 363-394

- VALLÉE, Guylaine. 1999. « Pluralité des statuts de travail et protection des droits de la personne : Quel rôle pour le droit du travail ? ». *Relations industrielles : Industrial Relations*, vol. 54, no. 2, p. 277-312.
- Vallée Guylaine et Julie BOURGEAULT. 2011. « Le cadre juridique de la convention collective » chapitre 1 et « Droits de direction » chapitre 3. Dans *La convention collective au Québec*, 2^e Éd. P. JALETTE et G. TRUDEAU (dir.). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière Éducation, 468 pages. p.17-47 et 65-81.
- VALLÉE, Guylaine et Dalia GESUALDI-FECTEAU. 2007. « La constitutionnalisation du droit du travail : une menace ou une opportunité pour les rapports collectifs de travail ? ». *Les Cahiers du droit* : vol. 48, nos 1-2 (mars-juin), p.153-188.
- VALLÉE, Guylaine, Michel COUTU et Marie-Christine HÉBERT. 2002. «Implementing Equality Rights in the Workplace: An Empirical Study». *Canadian Labour & Employment Law Journal*: vol.9, p.71-117.
- VALLÉE Guylaine, M. COUTU, G. ROCHER, J. M. LAPIERRE et J. D. GAGNON. 2001. *Le droit à l'égalité : les tribunaux d'arbitrage et le Tribunal des droits de la personne*. Montréal : Les Éditions Thémis, 273 pages.
- VALLÉE, Guylaine et Pierre VERGE. 1996. « Pluralité et articulation des sources du droit du travail : le caractère central de l'autonomie collective ». Dans *L'état des relations professionnelles*, G. MURRAY, M.-L. MORIN et I. DA COSTA (dir.). Québec : Presses de l'Université Laval, 615 pages. p. 419-443.
- Van CAMPENHOUDT, Luc et Raymond QUIVY. 2011. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^e Éd. Paris : Dunod, 262 pages.
- VANDERLINDEN, Jacques. 1998. « Dialogue d'un ingénu et d'un promeneur solitaire en guise de synthèse générale d'un colloque de théorie du droit ». Dans *Théories et émergence du droit : pluralisme, surdétermination et effectivité*, A. LAJOIE, R. A. MACDONALD, R. JANDA et G. ROCHER (dir.). Montréal : Éditions Thémis / Bruxelles : Bruyant, 266 pages. p.203-266.
- VAUDREUIL, François. 2008. « Harmoniser droits individuels et collectifs pour des milieux de travail plus inclusifs ». Dans *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ?* : 63^e Congrès des Relations Industrielles. R.LAFLAMME (dir.). Québec : Presses de l'Université Laval. 233 pages. p.208-215.
- VEILLEUX, Diane. 2008. «À quelles conditions la décision syndicale s'impose-t-elle aux salariés syndiqués en matière de droit à l'égalité?». dans *Quels accommodements raisonnables en*

- milieu de travail?* : 63e Congrès des Relations Industrielles. R. LAFLAMME (dir.). Québec : Presses de l'Université Laval. 233 pages. p.109-129.
- VEILLEUX, Diane. 2007. «Quelle justice la médiation institutionnelle en matière de droits de la personne est-elle en mesure de mettre en place?». Dans *L'accès direct à un tribunal spécialisé en matière de droit à l'égalité : l'urgence d'agir au Québec*. Tribunal des droits de la personne et le Barreau du Québec. Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, p. 421-448.
- VEILLEUX, Diane. 2004. « L'arbitre de grief face à une compétence renouvelée... ». *Revue du Barreau* : t. 64 (automne), p. 217-311.
- VEILLEUX, Diane. 1993. « Le devoir de représentation syndicale - Cadre d'analyse des obligations sous-jacentes ». *Relations industrielles / Industrial Relations* : vol. 48, no. 4, p. 661-688.
- VENDITTI, Angela. 2003. « La stratégie syndicale dans le nouveau contexte institutionnel de la formation continue au Québec: l'étude du cas de la Confédération des Syndicats nationaux ». Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, École de relations industrielles. Montréal.
- VERGE, Pierre. 2007. « Épilogue : La constitutionnalisation du droit du travail : perte ou salut de son âme ? ». *Les Cahiers du droit* : vol. 48, nos 1-2 (mars-juin), p.323-326.
- VERGE, Pierre. 1988. « Le droit et les rapports du travail au Québec : objet et milieu d'étude ». Dans *L'État de la discipline en relations industrielles au Canada*. G. HÉBERT, H.C. JAIN et N. M. MELTZ (dir.) Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielles, Monographie 19, p.114-129 (section «interaction du droit et des rapports de travail»)
- VERGE Pierre, Gilles TRUDEAU et Guylaine VALLÉE. 2006. *Le droit du travail par ses sources*. Montréal : Éditions Thémis, 520 pages.
- VERGE Pierre et Dominique ROUX. 2006. « Fermer l'entreprise : un "droit"... absolu ? ». Dans *Développements récents en droit du travail : Service de la formation permanente du Barreau du Québec*. Cowansville(Qué.) : Éditions Yvon Blais, vol. 245, p.223-263.
- VERGE Pierre et Sophie DUFOUR (coll.). 2003., *Configuration diversifiée de l'entreprise en droit du travail*. Québec : Presses de l'Université Laval, 220 pages p. 1-24.
- VERGE, Pierre et Guylaine VALLÉE. 1997. *Un droit du travail? Essai sur la spécificité du droit du travail*. Coll. « Le droit aussi... ». Cowansville (Qué.) : Éditions Yvon Blais, 221 pages. p.30-68.
- WADDINDTON, Lisa. 2007-2008. «When it is Reasonable for Europeans to be Confused: Understanding when a Disability Accommodation is “Reasonable” from a Comparative Perspective». *HeinOnline Comparative Labour Law & policy journal*: vol. 29, p.317-340.

- WEBB, Sydney et Beatrice WEBB. 1902. *Industrial Democracy*. London: Longmans, Green and Co, 929 pages.
- WEIL, David. 1991. «Enforcing OSHA: The Role of Labor Unions». *Industrial Relations*: vol. 30, no 1, p. 20-36.
- WEIL, David. 1994. *Turning the Tide. Strategic Planning for Labor Unions*. New-York: Lexington Books, 320 pages.
- WEIL, David. 2000. *A Strategic Choice Framework for Union Decision-making*. Article non-publié, offert par l'auteur en mai 2004.
- WITHFIELD K. STRAUSS G. (éd.). 1998. *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. Ithaca: Cornell University Press, 330 pages.
- WOOD, S.J., A. WAGNER, E.G.A. ARMSTRONG, J.F.B. GOODMAN et J.E. DAVIS. 1975. «The Industrial Relations System Concept as a Basis of Theory in Industrial Relations». *British Journal of Industrial Relations*: vol. XIII, no. 3, p. 291-308.
- WOODS, H.D. "Collective bargaining and Academic freedom: Are they compatible?" *Relations industrielles/ Industrial relations*, vol.30,no 4, p. 643-661
- YATES, Charlotte. 2004. «Forum : Reorganizing Unions - Rebuilding the Labour Movement by Organizing the Unorganized : Strategic Considerations». *Studies in Political Economy*, no. 74 (automne), p.171-179.
- YIN, Robert. 2003. *Case study Research..* 3^e Éd. Californie: Newbury Park Sage, 181 pages.
- ZOLL, Rainer. 1998. «Le défi de la solidarité organique : Avons-nous besoin de nouvelles institutions pour préserver la cohésion sociale ?». *Sociologie et sociétés* : vol. XXX, no 2, p.49-58.

Conférences

- ANDRINI, Simona. 2008. Droits culturels et lien social : égalité formelle versus égalité substantielle : XVIII^e Congrès de l'Association internationale des sociologues de langue française (AISLF) (Istanbul : du 7 au 11 juillet 2008, communication présentée le 8 juillet au CR03). ISTANBUL : <http://congres2008.aislf.org/pages/page45.php> consulté en juin 2009
- RENAUD, Isabelle. 2004. *Mouvement syndical, nouvelles attentes, nouvelles méthodes*. <http://www.crimt.org/Renouveausyndical.html>, consulté en juin 2008.

SAINSAULIEU, Ivan. 2004. *Nouveau syndicalisme : Critique et base radicale, Institutionnalisation du syndicalisme et individualisation du militantisme.*

<http://www.crimt.org/Renouveausyndical.html>, consulté en juin 2008.

Plaintes :

Cas no. 2257. 2003. Plainte déposée par la confédération nationale des cadres du Québec (CNCQ), l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux (ACSSSS), l'association des directeurs et directrices de succursale de la Société des alcools du Québec (ADDS/SAQ) et l'association des cadres de la Société des casinos du Québec (ACSCQ) au Comité de la Liberté Syndicale de l'organisation Internationale du Travail (OIT) le 18 mars 2003, disponible en ligne à l'adresse : <<http://www.cncq.qc.ca/pdf/plainte.pdf>>. consulté en juin 2009

Cas no. 2257. 2004. Rapport du Comité de la Liberté Syndicale sur la plainte no.2257 : rapport no. 335, vol. LXXXVIII, série B, no. 3 (nov. 2004). Disponible en ligne à l'adresse :<http://webfusion.ilo.org/public/db/standards/normes/libsynd/index.cfm?Lang=FR&hdrof=1> consulté en juin 2009

Mémoires :

1998. *Titre - Mémoire portant sur les clauses « orphelin » : Commission de l'économie et du travail par la Confédération des syndicats nationaux* (Québec, 3 septembre 1998). Québec, 17 PAGES.

http://www.csn.qc.ca/ap/content/d/d/workspace/SpacesStore/2eea4405-1f6c-49cf-93c5-a6bde4ae4413/1A4_8_98_12.pdf consulté en juin 2009

COUTU, Michel. 1999. « L'équité entre générations et les clauses « orphelin » : L'impact de la *Charte des droits et libertés de la personne* » Mémoire à la Commission de l'économie et du travail sur la rémunération à double palier et les autres clauses dites « orphelin » dans les conventions collectives. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, août 1998, COM-431-3.2. disponible http://www.cdpedj.qc.ca/publications/actes_forum_orphelins.pdf consulté en décembre 2013

2008. « Construire avec elles : sommaire du rapport de recherche ». Rapport de recherche du groupe Femmes regroupées en options non traditionnelles (F.R.O.N.T.).<http://www.atfquebec.ca/files/construireavecelles-sommaire.pdf> consulté le 25 mars 2014

Annexe 1 Grille d'entrevue

1. Historique du cas

- a. Quelle analyse faites-vous de votre rôle?
 - i. Pourquoi cette clause a-t-elle été négociée, puis acceptée ou non? (Les alternatives prévues, la défense invoquée)
 - ii. Comment avez-vous réagi (recours, ressources, accommodement, etc.)?
 - iii. Le contexte : quelle était votre conception de l'égalité et de votre pouvoir de négociation,
 - iv. Feriez-vous les choses autrement?
- b. Quelle analyse faites-vous du rôle joué par les autres acteurs
 - i. Leurs réactions (recours). Qui? Où? Pourquoi? Comment?
 - ii. Comment les expliquez-vous?
 - iii. Les impacts de celles-ci? Votre réaction? Comment avez-vous procédé?

2. Perception des nouvelles obligations découlant de la norme d'égalité

- a. Quelle analyse faites-vous de l'évolution de la situation en rapport au droit à l'égalité?
 - i. Qu'est-ce que le droit à l'égalité? Ses impacts?
- b. L'adaptation à cette nouvelle norme
 - i. Point de comparaison : Aujourd'hui vs 1998 (année de la négociation de la clause « orphelin») quels sont le nombre de griefs, le type de clauses négociées, le nombre de plaintes, les motifs invoqués, etc.

3. La situation de l'égalité, l'accommodement et des associations parallèles

- a. Les décisions rendues
 - i. Les réactions syndicales : acteurs traditionnels (le niveau national, la fédération, l'exécutif local, le collectif)
 - ii. Les réactions des membres : le membre ou le groupe minoritaire discriminé, l'association parallèle

- b. Le contexte interne
 - i. Comment évaluez-vous votre degré d'autonomie décisionnelle
 - ii. Les ressources disponibles
 - iii. Vos connaissances sur le sujet
 - iv. Le degré d'adhésion syndicale
 - v. Quels sont les préjugés et les stéréotypes véhiculés dans votre entourage
 - vi. Quel soutien avez-vous reçu?
- 4. Perspectives actuelles et futures
 - a. Votre évaluation de l'impact de la situation sur les membres et l'action syndicale.
 - i. Votre vision concernant un règlement satisfaisant
 - ii. Votre vision des avantages, des difficultés et des inconvénients de la mise en œuvre de la norme d'égalité
 - iii. Votre rôle pour faciliter cette mise en œuvre
 - iv. Les attentes en regard à cette norme d'égalité
 - v. Les priorités d'actions à privilégier
 - vi. Les défis à relever
 - b. Quel bilan faites-vous en regard de cette situation?
- 5. Auriez-vous des commentaires ou remarques à ajouter?
- 6. Avez-vous des documents produits en regard de l'un ou l'autre des points abordés au cours de l'entrevue?